

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

**„MARKETINGOVÁ STRATEGIE KLUBŮ HOLMES PLACE
V ČESKÉ REPUBLICE PRO ROK 2009“**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Malecha

Napsala:

Tereza Ješinová

Praha, září 2009

Abstrakt

Diplomová práce Marketingová strategie klubů Holmes Place v České republice pro rok 2009 je teorií podloženým a praxí ověřeným návrhem na marketingový plán pro tuto společnost pro dané období. V práci je podrobně analyzována současná situace klubů Holmes Place na českém trhu i její možnosti expanze či ohrožení. Na základě aktuálních firemních zdrojů a stanovených cílů společnosti pro rok 2009 je v práci předložen návrh na jejich dosažení prostřednictvím marketingového plánu a postup jeho uvedení do praxe. Hodnocení sestaveného plánu se opírá o reálné výsledky a procento úspěšnosti v dosažení stanovených cílů.

This diploma paper, "The Marketing Strategy of Holmes Place Czech Republic in 2009", is a proposal marketing plan for the company based on both theory and practice. The current situation of Holmes Place clubs in the Czech Republic is analyzed in this thesis, including real opportunities and threats. The proposal marketing plan is based on company sources and targeted goals. The evaluation of the plan shows real results and percentage of success.

Cíle a úkoly

Název

Marketingová strategie klubů Holmes Place v České republice pro rok 2009

Název v angličtině

The Marketing Strategy of Holmes Place Czech Republic in 2009

Cíl práce

Hlavním cílem práce je vytvoření marketingového plánu pro kluby Holmes Place v České republice pro rok 2009 včetně vyhodnocení prvního čtvrtletí po zavedení tohoto plánu do reality. Marketingový plán musí vycházet ze současné situace klubů Holmes Place i prostředí na trhu. Jeho cílem je dosažení zvýšení zisku společnosti a celkové zavedení značky Holmes Place do českého prostředí.

Metoda

V práci jsem použila popisnou analýzu, SWOT analýzu a metodu přípravy marketingového plánu. Hlavním informačním zdrojem se stali jednotliví zaměstnanci Holmes Place zodpovědní za dosažené výsledky společnosti.

Výsledky

Sestavení marketingového plánu klubů Holmes Place v České republice pro rok 2009 zahrnujícího návrhy a doporučení na zlepšení veškerých metod a procesů ovlivňujících prodejní aktivitu společnosti. Představení současné situace, v níž se Holmes Place nachází, slabých a silných stránek a vytvoření efektivního plánu, jak značku v českém prostředí posilnit a zvýšit zisk celé společnosti.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, komunikační mix, marketingová strategie, marketingové cíle, zákazník, konkurence, segment, cenová politika, distribuční síť.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Marketingová strategie klubů Holmes Place v České republice pro rok 2009“ vypracovala sama a pouze s použitím uvedených informačních zdrojů.

.....

Poděkování

Děkuji panu ing. Petru Malechovi za odbornou konzultaci této práce a vedení společnosti Holmes Place za poskytnutí veškerých potřebných údajů.

Obsah

1.	Úvod	9
1.1.	Nastínění problematiky	9
1.2.	Aktuálnost tématu	9
1.3.	Marketingový plán v českém prostředí	10
2.	Cíle a úkoly diplomové práce	10
2.1.	Analýza současné situace	10
2.2.	Zpracování vlastního projektu	11
3.	Teoreticko-metodologická část	12
3.1.	Podstata marketingu	12
3.1.1.	Pojem marketing	12
3.1.2.	Podnikatelská koncepce přístupu k zákazníkům	13
3.2.	Marketingové řízení	14
3.2.1.	Definice poslání, vize a cílů firmy	14
3.3.	Marketingová strategie	16
3.3.1.	Základní marketingová strategie	17
3.3.2.	Nákladová priorita	17
3.3.3.	Diferenciace	18
3.3.4.	Ohnisko soustředění	18
3.4.	Marketingový plán	18
3.4.1.	Celkové shrnutí	20
3.4.2.	Situační analýza	20
3.4.3.	Marketingový výzkum	21
3.4.4.	Analýza firmy	21
3.4.5.	Analýza okolí	21
3.4.6.	Analýza zákazníků	21
3.4.7.	Marketingové cíle	21
3.4.8.	Marketingová strategie	22
3.4.9.	Akční programy	22
3.4.10.	Rozpočet	22
3.4.11.	Systém měření a kontroly	22
3.4.12.	Přílohy	22
3.5.	Analýza marketingového prostředí	23
3.5.1.	Marketingové mikroprostředí	23
3.5.2.	Marketingové makroprostředí	24
3.6.	Analýza portfolia	25
3.6.1.	Model BCG	27
3.6.2.	Model GE	28
3.7.	Marketingový informační systém	29
3.8.	Chování zákazníků	32
3.8.1.	Lidské potřeby	32
3.8.2.	Rozhodování zákazníků	33
3.9.	Segmentace trhu	34
3.10.	Marketingový mix	36
3.10.1.	Produkt	37

3.10.1.1.	Životní cyklus produktu	39
3.10.2.	Cena	40
3.10.3.	Distribuce	42
3.10.4.	Propagace	44
3.10.5.	Reklama	44
3.10.6.	Podpora prodeje	45
3.10.7.	Public relations	46
3.10.8.	Osobní prodej	47
3.10.9.	Přímý marketing	48
4.	Analytická část	49
4.1.	Historie společnosti Holmes Place v České republice	49
4.2.	Marketingový plán pro společnost Holmes Place pro rok 2009	51
4.2.1.	Shrnutí	51
4.2.2.	Situační analýza	52
4.2.3.	Charakteristika marketingového prostředí	58
4.2.3.1.	Marketingové mikroprostředí	58
4.2.3.1.1.	Silné stránky	60
4.2.3.1.2.	Slabé stránky	61
4.2.3.2.	Marketingové makroprostředí	62
4.2.3.2.1.	Příležitosti	62
4.2.3.2.2.	Hrozby	63
4.2.3.3.	SWOT analýza	63
4.2.4.	Analýza portfolia	64
4.2.5.	Analýza zákazníků	66
5.	Syntetická část	68
5.1.	Marketingové cíle	68
5.2.	Marketingová strategie	70
5.2.1.	Produkty a služby	70
5.2.2.	Distribuce	75
5.2.3.	Cenová politika	78
5.2.4.	Komunikační mix	79
5.2.4.1.	Reklama	82
5.2.4.2.	Podpora prodeje	84
5.2.4.3.	Public relations	86
5.2.4.4.	Osobní prodej	87
5.3.	Akční programy	89
5.4.	Rozpočet	91
5.5.	Systém měření a kontroly	95
5.5.1.	Kontrola na základě denních výkonů	95
5.5.2.	Kontrola na základě týdenních výkonů	95
5.5.3.	Kontrola na základě měsíčních výkonů	96
5.5.4.	Kontrola na základě čtvrtletních výkonů	96
5.6.	Vyhodnocení prvního čtvrtletní 2009	96
5.6.1.	Tvorba databáze	97
5.6.2.	Finanční výsledek	101
5.6.3.	Vyhodnocení měsíční kampaně	103
6.	Závěry a doporučení	106

7.	Seznam použité literatury	108
7.1.	Jiné zdroje	110
8.	Seznam příloh	111
9.	Seznam obrázků	112
10.	Seznam grafů	113
11.	Seznam tabulek	114
12.	Přílohy	115

1 Úvod

1.1 *Nastínění problematiky*

Řízení společnosti k dosažení stanovených cílů předpokládá vysokou znalost a velkou míru zkušeností v jednotlivých oborech jako je ekonomie, účetnictví, personalistika, management, operační řízení a v neposlední řadě marketing. Právě marketing může být velmi silným a úspěšným nástrojem pro růst firmy.

Marketingová strategie vyjadřuje dlouhodobé plánování společnosti zaměřené na to, jak si udržet či zvýšit počet zákazníků, tedy generaci zisku. Právě dlouhodobé plánování je však za běžného provozu podniku velmi neuchopitelné a pro většinu zaměstnanců velmi těžko představitelné. Z tohoto důvodu je tento dlouhodobý plán rozpracováván do menších úseků v rámci (většinou ročních) marketingových plánů.

Efektivní dosažení cílů společnosti vyžaduje nejen svůj plán, ale i jeho řízení a kontrolu. Marketingový plán se proto stává účinným nástrojem pro šíření informace o firemních cílech mezi zaměstnance, ale především směrnicí, kudy, jak a proč se za stanovenými cíli vydat. Právě nepochopení vyšších cílů spojených s dlouhodobou marketingovou strategií se může stát na cestě k nim klíčové. Marketingový plán je proto velmi snadnou pomůckou, jak díky rozpracování marketingové strategie vést firmu úspěšně k jejím dlouhodobě stanoveným cílům.

1.2 *Aktuálnost tématu*

Se vznikem tržního hospodářství byla nutnost odlišit se od konkurence stále více aktuální. Zkvalitnění produktů, rozšíření distribuční sítě i zlepšení klientského servisu se stalo přímo nezbytností. Právě díky konkurenčním výhodám se stával podnik pro klienty zajímavější, a proto propagace těchto výhod byla jedním z nejúčinnějších způsobů, jak oslovit a nalákat potenciální klienty.

V dnešní době je již propagace zcela nezbytnou součástí jakéhokoli prodeje a její plánování se stává stále složitějším procesem. Je však třeba si uvědomit, že marketing není pouze propagace produktů, ale naopak souvisí se všemi atributy, kterými produkt oslovuje zákazníky. Proto je jeho plánování a kontrola stále potřebnější.

Oblast fitness a wellness se navíc díky přechodu k modernímu způsobu života stává stále populárnější. Nedostatek času, špatná životospráva, stresové prostředí na pracovišti,

vysoké nároky na efektivitu práce a v neposlední řadě civilizační a jiné choroby vedou aktivní populaci ke stále větší potřebě péče o tělo a mysl. Díky růstu důchodů se tak navíc vytváří sociální skupina obyvatel, kteří fitness a wellness začínají považovat za nedílnou součást svého života a určitou formu duševní i fyzické hygieny.

Vzhledem k rozvoji obchodu spojeného se stále větší potřebou cestovat se navíc otevírají široké možnosti uplatnění nadnárodních wellness společností, mezi které Holmes Place patří.

1.3 Marketingový plán v českém prostředí

Bohužel české prostředí bylo velmi dlouhou dobu ovlivněno netržním hospodářstvím, kdy potřeba marketingu téměř neexistovala. Prostor, ve kterém se konkurenti od sebe sami navzájem neliší, nemá potřebu propagovat výhody potenciálním zákazníkům.

Díky této netržní minulosti je marketing v ČR bohužel daleko méně rozvinut, než v ostatních zemích, kde tržní hospodářství nebylo narušeno, a velmi často je vnímán jen jako okrajová část podniku zajišťující reklamu. Z větší části pouze nadnárodní společnosti představují marketing v podobě, která vede podnik k úspěšnému dosažení stanovených cílů.

2 Cíle a úkoly diplomové práce

Cílem této práce je vytvoření efektivního marketingového plánu, který vychází z reálných podkladů, jeho uvedení do praxe a následné zhodnocení výsledků. V teoretické části proto vymezují základní informace o marketingu a dále metodu, jak sestavit efektivní marketingový plán.

2.1 Analýza současné situace

V první části analyzuji současnou nabídku společnosti Holmes Place a situaci, ve které se firma nachází. Cílem této části je vytvoření základu pro sestavení marketingového plánu, tedy definování silných a slabých stránek a odhalení jejich budoucího možného využití či zlepšení.

2.2 Zpracování vlastního projektu

Na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu společnosti navrhnu marketingový plán společnosti Holmes Place v České republice pro rok 2009. Projekt bude zaměřen především na praktické využití a efektivní spotřebu finančních zdrojů.

3 Teoreticko-metodologická část

3.1 Podstata marketingu

3.1.1 Pojem marketing

Podstatu marketingu lze chápat jako komunikaci se zákazníkem, jejímž cílem je učinit z nabídky a spotřeby produktu pro zákazníka nezapomenutelný a neopakovatelný zážitek, vytvořit hodnotu, za kterou bude zákazník ochoten zaplatit peníze a která mu přinese očekávané uspokojení.

Nabídka produktů však musí vycházet z přání a potřeb kupujících. Úkolem marketingu však není jen tento – pro zákazníka zajímavý – produkt nabídnout, ale především složit takový marketingový mix, který pro něj bude výhodný. Vytvořit balení, cenu, určit distribuční síť a propagaci tak, aby v zákazníkovi vyvolal pocit, že tento produkt je pro něj potřebný a hodnotný.

Definice marketingu existuje celá řada. Pro komplexní a ucelené pochopení podstaty marketingu uvádím alespoň tři nejzákladnější.

Americká marketingová asociace z roku 2004 vymezuje marketing jako „činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčové veřejnosti (stakeholders)“ [5, str. 3].

Tato definice klade velký důraz na hodnotu, kterou marketing přináší, a sice nejen zákazníkovi, ale i společnosti a další skupině veřejnosti.

Za základní učebnici Marketingu lze považovat knihu Philipa Kotlera *Marketing Management*, kde je marketing definován jako: „společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny výrobků a hodnot s ostatními.“ [9, str. 25]

Philip Kotler ve své knize *Marketing v otázkách a odpovědích* odpovídá na otázku, co je to marketing takto: „Marketing je věda a umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Definuje, měří a vyčísluje rozsah vytipovaného trhu a potenciální zisk. Přesně

nm cdurčuje, které tržní segmenty je společnost schopna nejlépe obsloužit, navrhuje a propaguje vhodné výrobky a služby.“ [2, str. 6]

Souhrnně lze říci, že „marketing slouží ke zjišťování a hodnotnému uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny. K tomu využívá takových marketingových nástrojů a postupů, jaké představují marketingový výzkum, segmentace trhu, marketingový mix, marketingový plán a mnohé další.“ [1, str. 10]

3.1.2 Podnikatelské koncepce přístupu k zákazníkům

Každodenním úkolem nejen marketingu ale podniku jako celku je komunikace s vnějším okolím. Podnik musí neustále sledovat momentální situaci na trhu, vyhodnocovat ji a sestavovat takový marketingový mix, který bude pro zákazníky a obchodní partnery zajímavý. Soubor těchto opatření nazýváme podnikatelská koncepce.

Podnikatelská koncepce vyjadřuje vztah podniku k jeho marketingovému okolí. V základním rozdělení hovoříme o následujících pěti podnikatelských koncepcích [10, str. 47-54]:

1. Výrobní
2. Výrobková
3. Prodejní
4. Marketingová
5. Koncepce společenského marketingu

Podnikatelské koncepce představují základní pilíře všech aktivit moderního podniku, na které následně navazují marketingové strategie.

Výrobní koncepce je založena na přesvědčení, že zákazníci vyhledávají produkty snadno dostupné a levné. Podnik s touto koncepcí se proto snaží dosahovat minimálních nákladů prostřednictvím klesajících výnosů z rozsahu a širokého pokrytí trhu. K vysoké efektivnosti výroby využívají nejmodernější technologie.

Výrobková koncepce je naopak postavena na nabídce výjimečných produktů, které jsou něčím jedinečné, dokonalé, vysoce kvalitní. Zákazníci těchto produktů jsou také ochotni

zaplatit za ně vysokou cenu. Podnik s výrobkovou koncepcí se proto zaměřuje na výrobu, prodej těchto špičkových produktů a na jejich neustálou inovaci a zdokonalování.

Prodejní koncepce vychází z poznatku, že zákazník vyhledává produkty, které jsou pro něj jednoduše dostupné. Takový podnik se snaží své produkty dostat co nejbližší k zákazníkům, věnuje se proto výrazně komunikaci se zákazníkem, zakládá vlastní distribuční síť, využívá internetového či katalogového prodeje, zavádí přímý prodej přes své prodejce, atp.

Marketingová koncepce přizpůsobuje veškerou svou činnost přáním a požadavkům zákazníků. Tato koncepce zdůrazňuje prioritu řešení problémů zákazníků na úkor svých vlastních.

Koncepce společenského marketingu je z uvedených nejnovější. Má za cíl nejen dokonalé uspokojení potřeb zákazníků, ale zohledňuje i dlouhodobé zájmy spotřebitelů i společnosti. Marketingu jako takovému je často vytýkáno, že zvyšuje náklady na produkty a následně tak poškozuje zákazníka. Sociální koncepce na tuto výtku reaguje právě svým požadavkem, aby činnost podniku neměla nepříznivý vliv na kvalitu životního prostředí a na fungování lidské společnosti.

Ochrana zákazníka i životního prostředí je velmi výrazná až poslední dobou, kdy mnoho firem vynakládá určité procento z celkového obrátu na vědu a výzkum produktů např. méně znečišťujících životní prostředí. Touto tzv. průmyslovou ekologií se firmy snaží získat náskok před konkurencí a zlepšit své postavení na trhu. Právě uznávání vyšších celospolečenských hodnot se v poslední době stává důležitou tržní předností a konkurenční výhodou.

3.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení představuje „analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů navržených k vytvoření, budování a udržení výhodné směny s cílovými zákazníky za účelem dosažení cílů organizace.“ [1, str. 17]

3.2.1 Definice poslání, vize a cílů firmy

Úspěšnosti marketingu v řízení firmy předchází stanovení podnikatelského poslání, vize a cílů firmy. Ty mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé, avšak v obou případech by měly být měřitelné.

Poslání firmy je vyjádřeno velmi obecně a stručně, mnohdy jen heslem. Philip Kotler jej vysvětluje jako „prohlášení o účelu existence firmy, obsahuje vysvětlení smyslu jejího podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout prostředím, které ji obklopuje.“ [10, str. 82]

Vize firmy představuje konkrétnější formulaci dlouhodobého výhledu její podnikatelské činnosti, je však stále ještě poměrně obecná a často neměřitelná. Od vize firmy se odvíjejí její cíle.

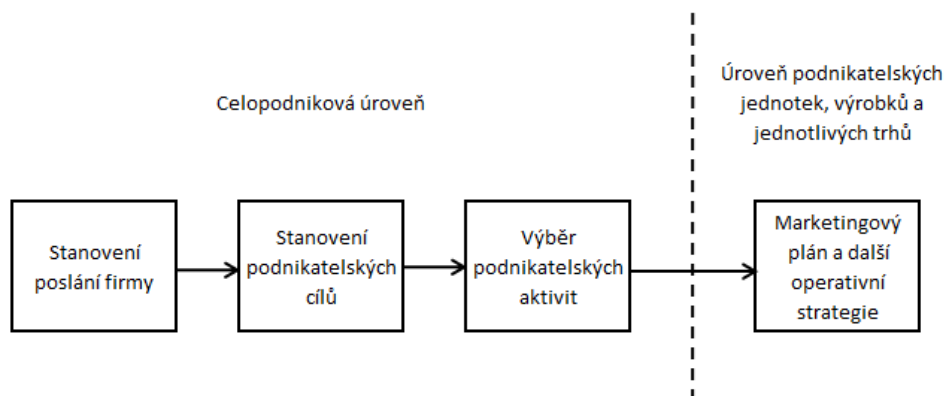
Poslání a vize firmy spolu mnohdy natolik souvisí, až navzájem splývají. Velmi často se právě slogan stává vyjádřením poslání i vizí zároveň.

Poslání firmy lze označit za odpověď na otázky, co a jak chceme dělat a jaký má tato činnost smysl. Naopak vize vypovídá o tom, kam chceme dospět a čeho dosáhnout.

Stanovení cílů podniku se odvíjí od poslání a vize firmy. Cíle by však na rozdíl od nich měly být stanoveny velice konkrétně a přesně, nejlépe v číselné podobě. Cíle firmy vyjadřují naši konkrétní představu o podnikatelském postupu a jejich přesná definice je velice nutná pro následnou kontrolu úspěšnosti. Základními ukazateli úspěšnosti je v podniku zpravidla zisk, rentabilita, růst obrátu a podíl na trhu. Vedle těchto cílů však velký význam připadá i oblasti sociální (nové pracovní příležitosti, rozvoj regionu, atd.) nebo marketingové (změna image podniku, posílení známosti značky, atd.).

Stanovení poslání, vize i cílů firmy je pro podnik velmi důležité. Samotné marketingové řízení by na ně mělo až navazovat. Celý tento proces nazýváme strategickým plánováním, které můžeme charakterizovat jako „proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti; podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení. [10, str. 81]

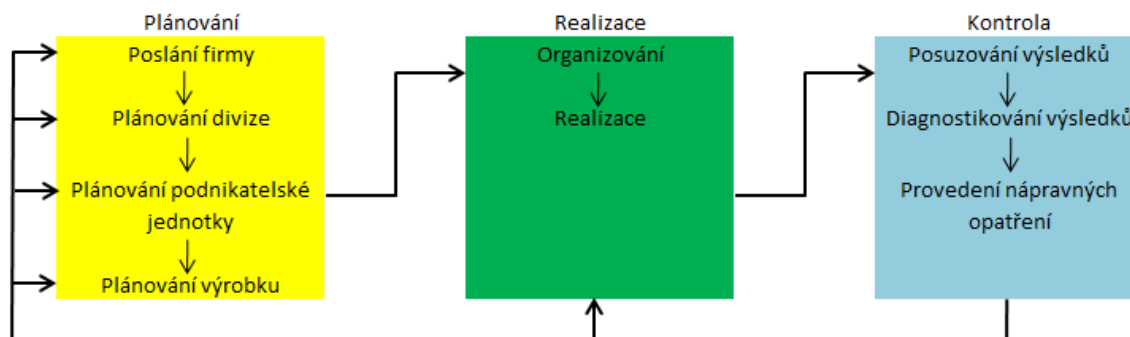
Obr. 1.: Fáze strategického plánování



Zdroj: [10, str. 81]

Strategické plánování se dotýká všech organizačních úrovní (celofiremní úroveň, divizní úroveň, úroveň jednotlivých podnikatelských jednotek a úroveň produktu) a vedení společnosti je zodpovědné za vytvoření strategického plánu pro řízení všech jednotek podnikání. Realizaci strategického plánování vyjadřuje následující obrázek.

Obr. 2.: Realizace strategického plánování a kontrolní procesy



Zdroj: [11, str. 82]

3.3 Marketingová strategie

Pojem strategie pochází ze starořeckého slova *stratégie*, jímž se označovalo umění dovést válku k vítězství. V přeneseném významu jde tedy o řízení podniku tak, aby bylo dosaženo jeho cílů.

Strategické plánování se proto týká všech částí podniku a je realizováno vrcholovým managementem. Ten nejprve stanoví dlouhodobé (strategické) cíle, se kterými by měli být

všichni manažeři ztotožnění, a na jejich základě následně hledá způsoby či postupy, jak jich dosáhnout. Tomu říkáme taktika. Rozdíl mezi strategií a taktikou je v tom, že zatímco strategie hledá odpověď na otázky „jakým způsobem chceme cíle dosáhnout“, taktika je odpovědí na to, „co budeme muset udělat, abychom stanovený způsob zrealizovali“.

Marketingová strategie je tedy následně zaměřena na marketingové cíle a aktivity celkové strategie podniku. Za hlavní body stanovování marketingové strategie obecně považujeme:

1. *Stanovení marketingových cílů*, kterých chceme dosáhnout. Podle nich následně zhodnotíme naši úspěšnost.
2. *Stanovení marketingových strategických alternativ*.
3. *Stanovení přesných parametrů jednotlivých cílových skupin zákazníků*, na které se chceme v rámci jednotlivých alternativ zaměřit.
4. *Identifikace konkurence* podle stejných cílových skupin.
5. *Vymezení nabízených produktů* s ohledem na cílovou skupinu a její potřeby.
6. *Prezentace podstaty naší nabídky* cílovým zákazníkům, jež by měla zdůrazňovat výhody tohoto výrobku oproti konkurenci, jeho pozici na trhu a hodnotu, kterou zákazníkovi přináší.
7. *Vypracování marketingového mixu*, který bude pro zákazníka zajímavý.

3.3.1 Základní marketingové strategie

Jak již bylo řečeno, každý podnik má stanovené vlastní poslání, vizi i cíle, od nichž se následně odvíjí strategie podniku, tedy i marketingová strategie. Marketingových strategií je proto nespočet, v této práci však představím jen tři nejzákladnější a nejčastěji používané. [9, str. 94]

3.3.2 Nákladová priorita

Podnik s tímto typem strategie usiluje o co nejnižší náklady v oblasti výroby i distribuce. Snaží se svůj produkt nabídnout co největšímu množství zákazníků a prostřednictvím nižší ceny, než za jakou nabízejí produkt konkurenti, získat trh pro sebe. Tato

strategie je většinou spojena s výrobní podnikatelskou koncepcí. Uplatňují ji především firmy, které se zaměřují na masové trhy.

Nebezpečí u této strategie představuje firma, která dokáže snížit náklady ještě více a stává se tak pro zákazníka zajímavější. Tento typ strategie se proto objevuje zpravidla u velkých mezinárodních, globálně orientovaných firem.

3.3.3 Diferenciace

Tato strategie je založena na dosažení dokonalého výkonu v oblasti, která je důležitá pro velký počet zákazníků. Firma s touto strategií se snaží maximálně podpořit své silné stránky a získat tak konkurenční výhodu na trhu.

Společnosti se strategií diferenciace musí definovat oblast, ve které chtějí dosáhnout co nejlepších výsledků a tu maximálně rozvíjet. Je však zřejmé, že firma s touto strategií jen zcela výlučně dosáhne maximální konkurenční výhody ve všech směrech svého podnikání.

3.3.4 Ohnisko soustředění

Při této marketingové strategii se podnik zaměřuje především na jeden či více menších segmentů trhu, často na tzv. niky trhu (výklenky, mezery). Takový podnik neusiluje o ovládnutí trhu nebo jeho větší části, snaží se získat vedoucí postavení na malých trzích.

Tento typ marketingové strategie lze pozorovat u společnosti ING, která jako jedna z mála a první vstoupila na trh tzv. emerging markets.

3.4 Marketingový plán

„Marketingový plán je základním nástrojem každodenního řízení a koordinování zejména marketingových aktivit. Slouží k implementaci a praktickému ověření zvolené marketingové strategie, z níž vychází.“ [1, str. 31]

Philip Kotler a Kevin Lane Keller popisují marketingový plán jako „psaný dokument, který shrnuje vše, co se marketér dozvěděl o trhu, a ukazuje, jak firma plánuje dosažení svých tržních cílů. Obsahuje taktické návody k marketingovým programům a rozpočty na plánované období. Je to jeden z nejdůležitějších výsledků marketingového procesu.“ [11, str. 98]

Marketingový plán vychází z úvodní analýzy (marketingového výzkumu), vytyčuje cíle zvolené marketingové strategie a přesně stanovuje kroky, které jsou nezbytné k jejich dosažení.

Sestavování marketingového plánu vytváří podmínky pro inovace a zefektivnění využití podnikových zdrojů. Pro úspěšné sestavení marketingového plánu je nezbytné, aby do procesu plánování byli aktivně zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti, neboť právě ti na nižších úrovních mohou mnohdy zhodnotit marketingový plán na základě svých praktických zkušeností a lépe posoudit možnost jeho naplnění. Cíle a marketingová strategie by však měla být stanovena vrcholovým managementem.

Dobře zpracovaný marketingový plán slouží společnosti jako nástroj pro zvýšení efektivnosti marketingového procesu a ke zvýšení celkové výkonnosti podniku, přesto jde pouze o nástroj marketingového řízení, který by – v případě náhlých změn v mikro- či makroprostředí – měl být změněn dle aktuálního stavu, ve kterém se společnost nachází.

Marketingový plán se rovněž stává dokumentem pro zaměstnance, kteří se z něj mohou dozvědět, jaké jsou cíle firmy a o co společnost usiluje. V této souvislosti lze mluvit o tzv. internal marketingu, který své zaměstnance chápe jako své zákazníky a tak k nim i přistupuje.

Obsah marketingového plánu je různými vědci popisován jinak, avšak vždy se shodují jeho základní části, které by měl obsahovat. Philip Kotler a spol. popisují obsah marketingového plánu dle následující tabulky.

Tab. 1: Obsah marketingového plánu

Část	Účel
Executive summary	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení.
Současná marketingová situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce.
Analýza SWOT	Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit.
Cíle a problémy	Stanovují cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
Marketingová strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu.
Programy činnosti	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát.
Rozpočty	Očekávaný výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu.
Kontrolní mechanismy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu.

Zdroj: 12, str. 109

Pro praktické využití uvádím detailní rozpracování výše uvedeného obsahu marketingového plánu. [30]

3.4.1 Celkové shrnutí

Celkové shrnutí zahrnuje představení společnosti a jejího podnikání a vymezení hlavních cílů a strategie firmy pro dané období. Ve shrnutí se zpravidla zabýváme účelem působení společnosti, charakteristikou zákazníků, odlišností od konkurence a hlavními cíli pro období, na které je marketingový plán sestavován.

3.4.2 Situační analýza

Situační analýza popisuje současný stav společnosti prostřednictvím analytických nástrojů marketingu – marketingový výzkum, SWOT analýza, atd. V této části se zaměřujeme jak na aktuální situaci na trhu (zákazníci, konkurence, vnější prostředí), tak na příležitosti a hrozby, které nás v budoucích obdobích čekají.

3.4.3 Marketingový výzkum

Problematika marketingového výzkumu je velmi složitá a náročná. V rámci této práce se mu budu věnovat jen okrajově. V praktické části uvedu výsledky marketingového výzkumu, který byl proveden nad rámec této práce a není tudíž jejím cílem ho vytvořit. Pro sestavení marketingového plánu nám však výsledky marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků velmi pomohou k vytvoření nabídky zajímavé pro současné klienty Holmes Place.

Tato část v marketingovém plánu pomůže charakterizovat zákazníky, konkurenci i trh jako takový.

3.4.4 Analýza firmy

Analýza firmy se opírá především o výsledky SWOT analýzy. V této části se především zaměřujeme na prodejní výsledky a trendy za poslední 2 až 3 roky, finanční zdraví a sílu společnosti, image a reputaci mezi zákazníky, organizační strukturu firmy, atd.

3.4.5 Analýza okolí

Analýzou okolí rozumíme vymezení hlavních konkurenčních společností firmy, tržní podíly jednotlivých konkurentů a jejich prodejní výsledky, výhody, které nabízejí zákazníkům, silné a slabé stránky aj.

3.4.6 Analýza zákazníků

V analýze zákazníků se věnujeme především segmentaci zákazníků, hodnotám, které jednotlivé segmenty vyhledávají. Dále tomu, jaký je současný a očekávaný budoucí podíl na tržbách jednotlivých segmentů, jaká je u nich konkurence a možnosti se od ní odlišit, jaká je hlavní konkurenční výhoda dané společnosti a v neposlední řadě otázka dostatečných zdrojů pro realizaci marketingových aktivit.

3.4.7 Marketingové cíle

Při stanovování marketingových cílů je nejdůležitější dbát na to, aby byly tzv. SMART. SMART cíle jsou ty, které jsou specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické (realistic) a dosažitelné v určitém čase (timeable) [11, str. 92]. U každého cíle je potřeba stanovit odpovědnost a dobu jeho dosažení.

V marketingovém plánu se především zabýváme tím, zda směřují naše cíle k upevnění naší pozice na trhu, zda využívají příznivé příležitosti na trhu či reagují na určitou hrozbu, atd.

3.4.8 Marketingová strategie

V situační analýze již bylo popsáno, v jakém prostředí se firma nachází. Následně jsme již popsali cíle firmy pro další období, a proto se marketingová strategie zabývá procesem, jak těchto cílů dosáhnout. Marketingová strategie je dána marketingovým mixem, jehož základními body jsou tzv. 4P. [12, str. 70]

- ❖ Produkty a služby
- ❖ Distribuce
- ❖ Cenová politika
- ❖ Marketingové aktivity (komunikační mix)

3.4.9 Akční programy

Akční programy již rozpracovávají marketingovou strategii na jednotlivé aktivity a úkoly. V rámci marketingových aktivit je opět nutné stanovit konkrétní cíl, který musí dodržovat zásady SMART.

3.4.10 Rozpočet

V rozpočtu uvádíme očekávané marketingové náklady a marketingové tržby. Mezi nejčastější marketingové náklady řadíme hlavně náklady na marketingové aktivity a marketingový výzkum.

3.4.11 Systém měření a kontroly

Následně je nezbytné stanovit systém měření a kontroly výsledků plnění marketingových cílů. Hodnocení by mělo probíhat ideálně jednou za měsíc či kvartálně. V případě měsíční kontroly je třeba rozpracovat jednotlivé cíle na měsíční úseky tak, aby byly v rámci měsíčních měření vyhodnotitelné.

3.4.12 Přílohy

V přílohách můžeme doplnit marketingový plán o výkazy, tabulky, výsledky marketingových výzkumů, organizační schémata, atd.

Marketingový plán je tedy základním nástrojem pro vedení marketingového řízení. Jelikož je však zpravidla sestavován pro období jednoho roku, neměl by být rozhodně chápán jako neporušitelné pravidlo marketingových aktivit daného roku. Naopak velmi důležitá je

jeho flexibilita a možnost operativně a pružně reagovat na změny na trhu. V tomto ohledu je nepostradatelná fáze kontroly a zpětné vazby, kdy může podnik velmi brzy rozpoznat možné hrozby či příležitosti a reagovat na ně změnou svých marketingových aktivit. Přitom lze téměř s určitostí říci, že každý marketingový plán je zpravidla v průběhu své realizace změněn, ať už z důvodů zvýšené poptávky trhu či preferencí nebo kvůli ekonomickým krizím, přírodním katastrofám atd.

„Marketingový plán by měl být východiskem pro přijímání operativních rozhodnutí. Jeho hlavní funkcí je stanovit, kde jsme, kam směřujeme a co je třeba učinit.“ [1, str. 33]

3.5 *Analýza marketingového prostředí*

Podstatou marketingového přístupu k podnikání je na základě mnohaletých zkušeností a praxí ověřených principů a postupů a s cílem dosažení podnikatelského úspěchu a svých cílů reagovat na přání a potřeby zákazníků lépe než konkurence.

Je však třeba mít na paměti, že marketing sám o sobě rozhodně není všelékem na podnikatelské problémy. Ani v jiném prostředí osvědčené a úspěšné marketingové postupy nemusí zaručeně přinést úspěch v jiném odvětví.

Marketingová činnost proto spíše představuje dlouhodobou a plánovanou organizaci všech podnikatelských aktivit s jednoznačnou orientací na trh a na požadavky svých zákazníků. Proto je v jeho první fázi jedním z nejdůležitějších kroků analýza marketingového prostředí, která může být zaměřena na tzv. mikro- nebo makroprostředí.

3.5.1 Marketingové mikroprostředí

Toto prostředí je představováno zaměstnanci podniku, jeho dodavateli, odběrateli, zákazníky, konkurenty i veřejností. [12, str. 130]

Každý z nich chod podniku ovlivňuje, ale důležité je to, že je podnik může aktivně a sám měnit a komunikovat s nimi. Vybírá si své zaměstnance, dodavatele, komunikuje s veřejností prostřednictvím PR, se zákazníky skrze reklamní kampaně atd.

Dodavatelé jsou pro podnik velmi důležití, zajišťují mu přísun všeho, co ke své činnosti potřebuje (suroviny, polotovary, energie, služby, peněžní prostředky atd.). Pro podnik je však nezbytné, aby u dodavatelů kontroloval kvalitu dodávek, dodací termíny a lhůty i ceny.

Zvláštní kategorii dodavatelů tvoří *marketingoví zprostředkovatelé*, mezi které řadíme obchodní zprostředkovatele, skladovací a přepravní firmy, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatele. Jde tedy o speciální skupinu dodavatelů služeb nutných pro marketingovou činnost podniku (marketingový výzkum, marketingový plán a marketingovou komunikaci).

Mezi nejdůležitější skupiny *veřejnosti* můžeme řadit hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace, zájmové a nátlakové skupiny a místní obyvatele v teritoriu, v němž podnik působí. Právě tato skupina mikroprostředí dokáže mnohdy zcela zlikvidovat podnik. Veškerá podnikatelská činnost totiž do jisté míry zhoršuje podmínky obyvatel v dané oblasti, ať už výstavbou budov, dopravou materiálu a osob nebo přímo svým provozem (to je nejpatrnější u jaderných elektráren či chemických továren). Obyvatelé tak často naléhají u správních orgánů na zastavení činnosti takového podniku, čímž ho mohou zcela zlikvidovat. Firma by tomu proto měla předcházet prostřednictvím nástrojů PR, jak bude pojednáno dále.

K *zákazníkům* řadíme nejen spotřebitele (jednotlivce a domácnosti), ale i organizace a vládu.

Za *konkurenty* naopak považujeme všechny subjekty daného trhu, které nabízí stejné produkty či substituty.

Ke zhodnocení úrovně a kvality mikroprostředí podniku slouží tzv. analýza silných a slabých stránek (anglicky Strengths and Weaknesses Analysis). [11, str. 90] Zkráceně tuto analýzu nazýváme S-W analýza a vyhodnocujeme v ní šest základních prvků podnikového mikroprostředí – vlastní organizaci, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost, zákazníky a konkurenty.

3.5.2 Marketingové makroprostředí

Marketingové makroprostředí zahrnuje všechny prvky, které přímo či nepřímo ovlivňují chod podniku, avšak podnik sám na ně nemá téměř žádný vliv. Jeho úkolem je pouze sledovat změny v tomto prostředí a co nejrychleji a nejvýhodněji se jim přizpůsobovat. I tuto oblast lze stejně jako marketingové mikroprostředí rozdělit do následujících šesti skupin. [10, str. 179]

Demografické prostředí, které se mění s celosvětovým růstem populace, migrací obyvatelstva, vývojem porodnosti, stárnutím obyvatelstva, úmrtností, úrovní vzdělanosti, zaměstnaností a změnami v rodině.

Ekonomické prostředí zahrnuje všechny ekonomické ukazatele. Mezi nejzávažnější lze v poslední době považovat míru inflace, kurz naší měny, zadluženost, nezaměstnanost i přicházející období recese.

Mezi prvky *přírodního prostředí* řadíme klimatické a demografické podmínky, stav surovinového bohatství a ekologické problémy spojené se znečišťováním vody, ovzduší, těžbou surovin a devastací životního prostředí i rostoucími náklady na energii atd.

Technologické prostředí je charakterizováno stále se zrychlujícím procesem inovace a zkracováním inovačního cyklu, který má vliv i na životnost produktů. Dále zahrnuje dopravní infrastrukturu, technickou úroveň výrobních zařízení i dostupnost internetu a dalších komunikačních kanálů.

V oblasti *politického prostředí* nás zajímají zákony na ochranu podnikatelů i spotřebitele, činnost vládních institucí, skupin veřejného zájmu, nevládních organizací i politických stran.

A jako poslední *kulturní prostředí*, které i přes sblížování tradic jednotlivých kultur stále uchovává trhu jeho tradiční hodnoty a místní specifika.

Analýza uvedených šesti prvků marketingového makroprostředí pro podnik představuje podstatné informace pro jeho rozhodování, určuje totiž, jaké příležitosti trh přináší a na jaké nástrahy by si měl podnik dát pozor. Mluvíme proto o tzv. analýze příležitostí a hrozeb (anglicky Opportunities and Threats Analysis), tedy o O-T analýze. [11, str. 91]

Na základě výše zmíněných skutečností se dostáváme k celkové analýze marketingového prostředí, jež se krátce nazývá SWOT analýza. [11, str. 90]. Ta by měla být základem každého marketingového plánu, tedy i marketingové strategie.

3.6 Analýza portfolia

Analýza portfolia umožňuje popis jednotlivých *strategických podnikatelských jednotek* (Strategic Business Unit), které má podnik na trhu nebo je na něj zavádí. Termín strategická

podnikatelská jednotka (SBU) se začal používat v 70. letech 20. století. „Strategická podnikatelská jednotka (SBU) je část obchodní společnosti, která má samostatné poslání a cíle a jejíž plánování může být na ostatních oblastech podnikání společnosti nezávislé. Strategickou podnikatelskou jednotkou může být divize obchodní společnosti, výrobová řada v rámci takové divize nebo jen jediný produkt či značka.“ [12, str. 100]

Ať SBU vnímáme jako produkt či provozní jednotku, vždy musí splňovat následující tři podmínky. [12, str. 100]

- 1) Lze ji samostatně plánovat.
- 2) Má své vlastní konkurenty, se kterými se na trhu střetává.
- 3) Má svého manažera, který je zodpovědný za její strategii a dosažené cíle.

Jako příklad analýzy portfolia uvádím rozdělení produktového portfolia značky Coca – Cola, která své produkty dělí následovně. [1, str. 49]

- ❖ *Prémiové značky*, mezi něž řadí Coca – Cola, Coca – Cola light, Coca – Cola Cherry, Fanta pomeranč, Fanta pomeranč light, Sprite atd.
- ❖ *Lokální značky*, kam patří Lifter, Lift jablko, Lift broskev, Lift hroznové víno atd.
- ❖ *Vody* jako je Bonaqua neperlivá, Bonaqua perlivá apod.
- ❖ *Džusy, nektary, juice*, kam patří Cappy pomeranč 100%, Cappy pomeranč 60%, Cappy multivitamin 60%, Cappy multivitamin 50% a další.
- ❖ *Ice Fruit* jablko nebo hruška, pomeranč, grep, multivitamin, lesní plody.
- ❖ *Ledové čaje* Nestea broskev, citron, zelený čaj.
- ❖ *Sportovní nápoje* jako Powerade lesní směs, Powerade citron, Powerade mango, Powerade Olympic aj.
- ❖ *Energetické nápoje* zahrnující pouze Burn.
- ❖ *Ledová káva* NescaféXpres černé, NescaféXpres bílé a NescaféXpres vanilla.

Vedle tohoto rozdělení rozlišuje Coca – Cola tři SBU z hlediska obchodní činnosti. Každá z těchto jednotek má svou vlastní cílovou skupinu zákazníků.

- ❖ *Off Premise* prodávající zboží pro budoucí spotřebu. Sem patří maloobchodní prodejny, čerpací stanice atd.
- ❖ *On Premise*, kde je zboží prodáváno k okamžité konzumaci. Jde o hotely, restaurace, kavárny atp.
- ❖ *Full Service Vending* (FSV) zahrnující prodejní automaty na různých místech.

Vlastní analýza portfolia by měla být otázkou na to, zda strategickou podnikatelskou jednotkou vybudovat, udržet, rozvíjet nebo naopak utlumit či zcela zrušit. Postavení jednotlivých SBU lze hodnotit na základě dvou hlavních modelů.

3.6.1 Model BCG

Hlavními prvky v bostonském modelu BCG jsou podíl na trhu a jeho tempo růstu. První z parametrů vyjadřuje poměr tržeb k tržbám v celém odvětví, druhý ukazatel chápeme jako přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví. Podíl na trhu lze také vztáhnout k největšímu či nejbližšímu konkurentovi atp. Za předěl mezi vysokým a nízkým podílem je považována rovnovážná hodnota 1.

Na základě těchto dvou údajů lze každou SBU zařadit do některého ze čtyř následujících kvadrantů, které popisují Philip Kotler a spol. [12, str. 100]

- ❖ *Hvězda* (vysoký podíl na trhu a vysoké tempo růstu) znamená velice perspektivní avšak i náročné postavení. Vyžaduje značné investice do inovací a propagace pro udržení kroku s konkurencí a dosažení vyššího podílu na trhu.
- ❖ *Dojná kráva* (vysoký podíl na trhu s pomalým růstem) představuje ideální případ dané strategické podnikové jednotky. Nevyžaduje vysoké investice, avšak přináší zisk, který dosahuje maxima. Taková SBU může díky svému vysokému podílu na trhu stanovit vyšší cenu a geograficky rozšířit prodej.
- ❖ *Otazník* (nízký podíl na trhu s vysokým tempem růstu) charakterizuje SBU, která by se při vyšších investicích do propagace mohla stát „Hvězdou“. Proto je třeba

velmi pečlivě zvážit, zda takovou jednotku podpořit finančními prostředky či raději zrušit.

❖ *Pes* (nízký podíl na pomalu rostoucím trhu) představuje USB, která nepřináší žádný zisk a měla by proto být zlikvidována.

Pro úspěšnou podnikatelskou činnost je nezbytné mít všechny strategické podnikatelské jednotky v prvních třech kvadrantech. Příjmy strategických podnikatelských jednotek v kvadrantu Dojné krávy mohou dočasně financovat vysoké náklady spojené s Hvězdami a Otazníky.

Jednou z nevýhod bostonského modelu je fakt, že informace o podílech na trhu a o tempu růstu nelze jednoduše získat a hledání v materiálech ze zpravodajství o trhu může být často také neúspěšné. Bez těchto údajů se však model BCG nedá realizovat. Tento model se doporučuje pro dlouhodobější plánování pro období pěti a více let.

3.6.2 Model GE

Výhodou tohoto modelu je především dostupnost údajů, které jsou pro něj nezbytné a které si může podnik sám vygenerovat či spočítat. Tento model je založen na dvou komplexnějších parametrech, které lze rozložit na konkrétnější položky. [12, str. 102]

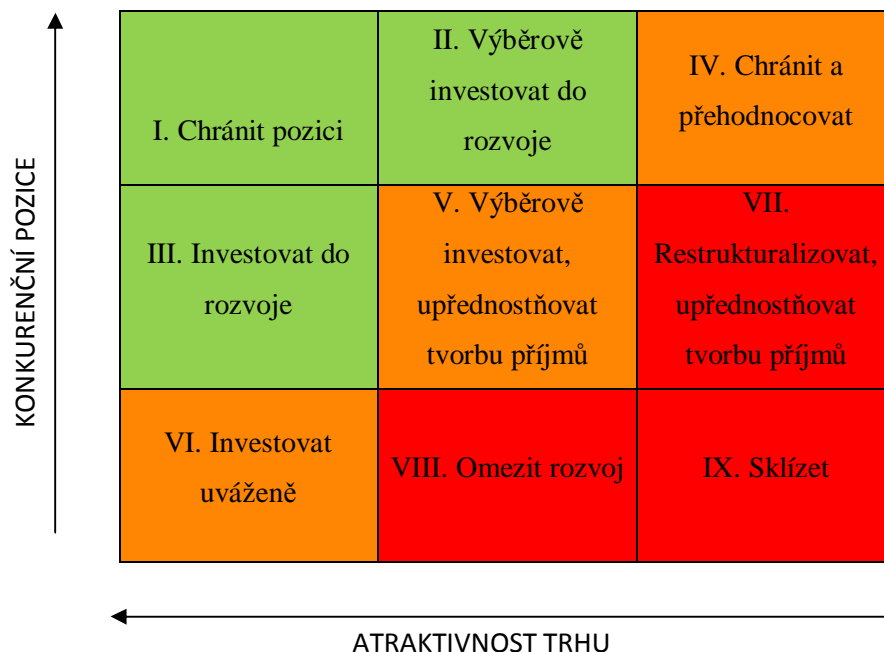
❖ *Atraktivnost trhu* můžeme vyjádřit například velikostí trhu, tempem růstu trhu, cykličností či sezónností trhu, povahou konkurence a chováním konkurenčních institucí, technologickým vývojem, státní regulací, dosahováním hrubého zisku, citlivostí vůči ekonomickým výkyvům atd.

❖ *Konkurenční pozice SBU* může být vyjádřena pomocí podílu na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků, zkušenostmi a znalostmi v rámci provádění marketingu v dané oblasti podnikání, přiměřeností distribučního systému, technologickými možnostmi, strukturou finančních zdrojů atd.

Pro posuzování situace je každá položka jinak důležitá, proto je nejprve nutné přiřadit každé z komponent váhu tak, aby součet vah všech komponent byl roven 1. Dále je potřeba zvolit hodnotící stupnici, podle které přiřadíme každé položce její hodnotu (např. od 1 do 5, kde 1 = nejslabší a 5 = nejsilnější). Po součtu všech hodnot položek násobených jejich váhami

tak získáme dva číselné ukazatele pro atraktivnost trhu a konkurenční pozici, které můžeme dosadit do následující tabulky.

Obr. 3.: Příklad modelu GE



Zdroj: [1, str. 54]

První tři políčka jsou pro podnikání velmi příznivá, u položek čtyři až šest na diagonále je potřeba dobře zvážit investiční rozhodování a naopak u posledních tří políček s nejnižší atraktivností trhu a slabou konkurenční pozicí je investice naprosto zbytečná. Tento fakt může být pro přehlednost vyjádřen i barvami semaforu, kde zelenou považujeme za barvu rozjezdu a naopak červená značí „stop“.

Tato metoda je velmi výhodná pro svou přehlednost a jasnou představu o situaci jednotlivých podnikatelských jednotek.

Analýza portfolia je spolu se SWOT analýzou nezbytná pro vyhodnocení výchozí situace a následnou tvorbu marketingové strategie. Aby však byla přínosná, je nutné, aby všechny ukazatele byly stanoveny objektivně nikoli na základě subjektivních pocitů a dojmů.

3.7 Marketingový informační systém

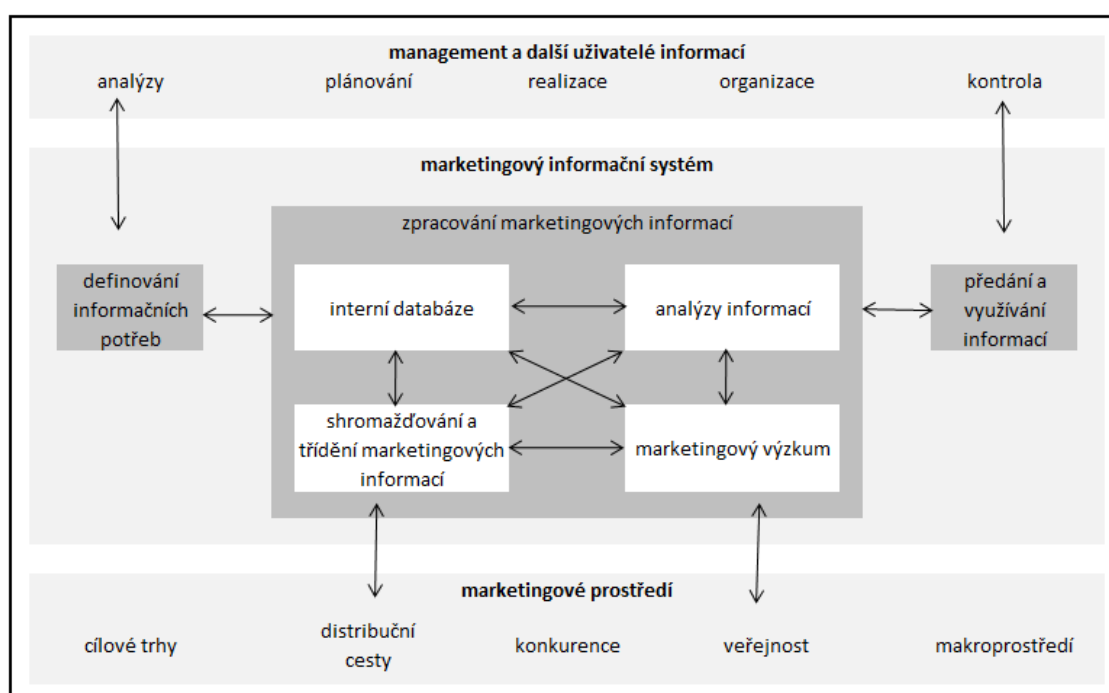
Nejdůležitějšími aktivitami marketingového řízení firmy je zjišťování potřeb a požadavků zákazníků a na základě znalosti aktuální situace vytvoření nabídky, která bude pro jednotlivé skupiny cílových zákazníků zajímavá. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby měl

podnik vybudovaný vlastní marketingový informační systém (MIS), prostřednictvím kterého bude získávat aktuální informace o své situaci na trhu a jeho změnách.

Veškerá marketingová činnost by se měla opírat o empirické ukazatele a o marketingové analýzy.

„Marketingový informační systém (MIS) musí shromáždit, setřídít, analyzovat, vyhodnotit a předat informace marketingovému managementu; musejí být užitečné, aktuální a zpracované ve formě, která může sloužit jako podklad pro rozhodování.“ [10, str. 222]

Obr. 4: Marketingový informační systém



Zdroj: [10, str. 223]

Marketingový informační systém slouží k průběžnému sledování a vyhodnocování celkové situace na trhu a přizpůsobuje jí své marketingové řízení. Správný marketingový informační systém má dle výše zmíněné struktury tři základní složky.

- ❖ *Vnitřní (interní) marketingový systém*, ten zahrnuje informace z vnitřního prostředí jako například prodej jednotlivých produktů, objednávky, platby zákazníků, nabídky dodavatelů atd. Tyto informace získává podnik z podnikového účetnictví, ze statistické evidence podniku, z operativní evidence, z cestovních zpráv a z dalších

podnikových materiálů. Nevýhodou těchto ukazatelů je to, že byly původně získávány za jiným než marketingovým účelem.

❖ *Vnější marketingový systém* (zpravodajství, monitoring), který poskytuje zásadní informace o konkurenci, její nabídce, dodavatelích i zákaznících. Tyto informace je možné získat z řad zaměstnanců podniku, kteří se setkávají s nabídkami konkurence i dodavatelů, dále z propagačních materiálů či webových stránek konkurence, ze statistických údajů ČSÚ či přes externí marketingovou agenturu.

❖ *Marketingový výzkum*, jenž může být zaměřen na jednotlivé oblasti, které jsou pro podnik důležité pro jeho budoucí rozhodování. Je u něj však potřeba přesně stanovit, co od něj očekáváme a zvážit nákladovou a časovou náročnost. Marketingový výzkum se realizuje ve dvou základních podobách.

➤ *Primární marketingový výzkum* (field research), kdy jde o sbírání informací v terénu prostřednictvím některé z metod sběru dat (dotazování, pozorování, experiment). Data získaná tímto výzkumem jsou aktuální a relevantní pro zjišťovanou problematiku.

➤ *Sekundární marketingový výzkum* (desk research), ten spočívá ve využití již získaných informací např. z oficiálních statistických údajů, z primárních výzkumů atp. Výhodou těchto dat je jejich snazší dostupnost a s ní spojené nižšími náklady, často však mohou být data neaktuální a nerelevantní.

Podle toho, o který typ marketingového výzkumu jde, rozdělujeme používaná data na primární či sekundární. Lze je však rozdělit také na tzv. harddata, která jsou většinou v číselné podobě a zachycují výsledky činnosti a na tzv. softdata, která odrážejí stav vědomí lidí (např. spokojenost zákazníků, oblíbenost značky, vnímání image atd.).

Velmi důležitou otázkou marketingového výzkumu je jeho objekt, tj. vyspecifikovaná cílová skupina, kterou je možné definovat pomocí demografických, geografických, ekonomických a dalších ukazatelů. U rozsáhlejších kvantitativních výzkumů je potřeba, aby vybraný vzorek odpovídal základnímu souboru a byl vůči němu reprezentativní. Realizace kvalitativního výzkumu je naopak o mnoho jednodušší, jelikož často počítá s menším počtem respondentů. Tento výzkum je méně náročný na čas, náklady i statistické zpracování.

Cílem každého marketingového výzkumu je pak získání odpovědi na předem vymezený předmět výzkumu. Výsledky kvantitativního výzkumu je potřeba prezentovat názorně a přesně, velmi vhodné je použití grafů, tabulek a dalších názorných zobrazení.

Na závěr každého marketingového výzkumu by měly být doporučené kroky vycházející z předchozích zjištění.

3.8 Chování zákazníků

Znalost požadavků a přání zákazníků je pro marketing jedním z nejdůležitějších bodů před sestavováním marketingového plánu a marketingové strategie vůbec. Z tohoto důvodu je velmi důležité analyzovat nákupní chování zákazníků a jejich rozhodování, přičemž je nutné zohledňovat nejen chování člověka jako jednotlivce ale i organizace.

Chování zákazníka je proto potřeba odlišit podle toho, o jaký typ klienta jde. Nejjednodušším příkladem je individuální zákazník a domácnost. Složitějšími případy jsou pak organizace, sídelní jednotky (města, obce), územní jednotky (kraje), stát a nadstátní společenství.

Náročnost nákupního chování je dále spjata i s náročností prodávaného produktu, obvykle jsou složitost zákazníka a složitost nakupovaného produktu velmi úzce svázané.

3.8.1 Lidské potřeby

Všichni lidé mají své potřeby a očekávání. Hierarchii uspokojování lidským potřeb sestavil Abraham Herbert Maslow (1908 – 1970), který uspořádal jednotlivé skupiny potřeb do pyramidové soustavy. Tato pyramida lidských potřeb ukazuje, že potřeby nižší úrovně uspokojuje jedinec před potřebami vyšší úrovně. Pro názornost uvádím přehledné pyramidové znázornění.

Obr. 5.: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: [12, str. 328]

Pojmem potřeba vyjadřujeme rozdíl mezi stávajícím stavem a stavem požadovaným, jde tedy o určitý projev nouze. Jakmile se nižší potřeba uspokojí, ztrácí svůj motivační účinek. Díky marketingové komunikaci se však u zákazníků vytvářejí stále nová a další přání a potřeby.

3.8.2 Rozhodování zákazníků

U jednotlivců lze pozorovat pět základních kroků procesu nákupního chování, které můžeme shrnout do následujících kroků. [10, str. 289]

- 1) Rozpoznání problému
- 2) Hledání informací
- 3) Hodnocení alternativ
- 4) Rozhodnutí o koupi
- 5) Hodnocení po nákupu

Z uvedeného schématu vyplývá, že rozhodovací proces nekončí u samotné koupě či směny, ale následuje ještě fáze zpětné vazby, tzn. do jaké míry se zákazníkovi podařilo uspokojit své potřeby.

Rozhodovací proces organizací má obdobný princip, odlišnosti jsou pouze v následujících bodech.

- ❖ *Nákupní proces organizace je náročný a delší proces, často organizace realizují složitější a finančně nákladnější koupě.*
- ❖ *Konečnému rozhodnutí o nákupu může předcházet výběrové řízení.*
- ❖ *Jednání o nákupu se obvykle účastní více osob, do celého procesu prodeje se tak zapojují další mezičlánky a zprostředkovatelé.*
- ❖ *Nákup je realizován přes velkoobchody či přímo výrobce.*
- ❖ *Nakupuje se ve velkém množství a frekvence nákupů je méně častá.*
- ❖ *Z propagačních nástrojů se využívá hlavně osobní prodej.*
- ❖ *Vzhledem k objemným objednávkám firmy často získávají cenová zvýhodnění*
- ❖ *Platba je realizována bezhotovostně, případně i jiným subjektem než zákazníkem*

3.9 Segmentace trhu

Dalším důležitým marketingovým nástrojem je segmentace trhu.

Na světě neexistují ani dva stejní lidé, kteří by měli zcela totožné potřeby a přání, proto je ekonomická snaha realizace maximálních objemů výroby stejného produktu a dosahování tak minimálních nákladů téměř zbytečná a nereálná. Určitým východiskem je proto segmentace trhu, tedy rozdělení společnosti na menší skupiny, které jsou více méně stejnorodé.

„Při segmentaci trhu a jeho uspokojení nabídkou jde tedy o analýzu celkového trhu a o následný výběr těch jeho částí, které podnik může obsloužit lépe než konkurence.“ [1, str. 77]

Segmentace trhu probíhá na základě stanovených kritérií. Mezi nejzákladnější můžeme řadit následující hlediska.

- ❖ *Geografické, které vychází z rozdělení území na jednotlivé celky.*

- ❖ *Demografické*, jež zohledňuje zařazení zákazníků do jednotlivých skupin na základě věku, pohlaví, příjmů, vzdělání a dalších demografických ukazatelů.

- ❖ *Sociologické (psychografické)*, kdy je trh segmentován na základě společenských skupin, které se vyznačují určitým životním stylem.

- ❖ *Behaviorální*, trh je v tomto případě selektován podle chování zákazníků

V případě, že jsou zákazníci organizace nikoli jednotlivci, je třeba brát v úvahu ještě následující další hlediska, mezi něž patří:

- ❖ *Velikost*, na jejímž základě rozdělujeme podniky na malé, střední a velké.

- ❖ *Ekonomicko-právní forma*, jež zahrnuje ziskové a neziskové organizace, obchodní společnosti, statutární města, NUTS 2 atp.

- ❖ *Ekonomická významnost* podle ekonomické výnosnosti zákazníků.

- ❖ *Společenská prestiž a známost*, které mají zásadní vliv především na image podniku.

Z uvedených skutečností vyplývá, že segmentaci trhu lze provést podle mnoha různých hledisek. Aby však segmentace dávala smysl a měla význam, je nezbytné, aby jednotlivé segmenty plnily následující vlastnosti:

- ❖ *Měřitelnost*, velikost tržního segmentu a jeho kupní síla musí být měřitelná.

- ❖ *Dostupnost*, segment musí být pro podnik dostupný a dosažitelný.

- ❖ *Podstatnost*, zvolený segment musí být pro podnik rentabilní.

- ❖ *Akceschopnost*, podnik musí být schopen vypracovat pro daný segment účinný a snadno realizovatelný marketingový plán.

Zařazení zákazníků do jednotlivých segmentů musí být na základě empirických údajů. Pojmem „pokrytí trhu“ se následně rozumí zvolení těch segmentů, na které se podnik rozhoduje zaměřit. V zásadě existují tři hlavní strategie pokrytí trhu.

- ❖ *Nediferencovaná*, kterou je možné realizovat na nenasyceném trhu, kdy podnik vyrábí jeden produkt pro všechny segmenty. Tato varianta je pro podnik velmi

výhodná, neboť mu umožňuje realizovat maximální objem spojený s minimálními náklady. Na současných trzích je však tato strategie téměř nemyslitelná. Může být krátkodobě realizována při přírodních katastrofách či v rozvojových zemích atd.

❖ *Diferencovaná*, kdy firma vytváří specifickou nabídku pro každý segment zvlášť. Každá modifikace však představuje zvýšení nákladů na vývoj, výrobu, distribuci i propagaci, proto tento typ strategie využívají jen kapitálově silné firmy.

❖ *Koncentrovaná*, jež je používána zvláště při finančních omezeních podniku. Za této situace firma neusiluje o pokrytí celého trhu, ale o dosažení dominantního postavení na dílčím trhu.

3.10 Marketingový mix

Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení, který lze snadno a velmi flexibilně změnit na základě požadavků trhu. Je sestavován za cílem dosažení svých marketingových cílů. V jeho základní podobě mluvíme o tzv. 4P:

- ❖ Produkt (product)
- ❖ Cena (price)
- ❖ Místo (place)
- ❖ Propagace (promotion)

Pro sestavení marketingového mixu je nutné respektovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými prvky. Úspěch na trhu záleží na jejich správné kombinaci či mixu, který musí být zajímavý pro cílové zákazníky. Právě rovnováha jednotlivých komponent je pro konečnou úspěšnost velmi důležitá, neboť i sebelepší jedna část marketingového mixu nemůže zachránit situaci v případě, kdy podnik nevěnuje ostatním důležitost.

Vynikajícímu špičkovému produktu by tak měla odpovídat i cena (vysoká), distribuce v luxusních místech a propagace v prestižních médiích.

Marketingový mix představuje nabídku firmy zákazníkům, proto je velmi důležité, aby podnik věděl, pro koho a jak ho má sestavit tak, aby mohlo dojít k úspěšné směně. Jednotlivé složky marketingového mixu se mohou následně dělit na další mixy nižší úrovně, např. produktový mix, cenový mix, distribuční mix a komunikační mix.

Celý marketingový mix by tak měl pro zákazníka představovat určitou hodnotu, tedy i každá z jeho složek. Do marketingového mixu služeb je navíc nezbytné zahrnout také další „P“, mezi něž patří:

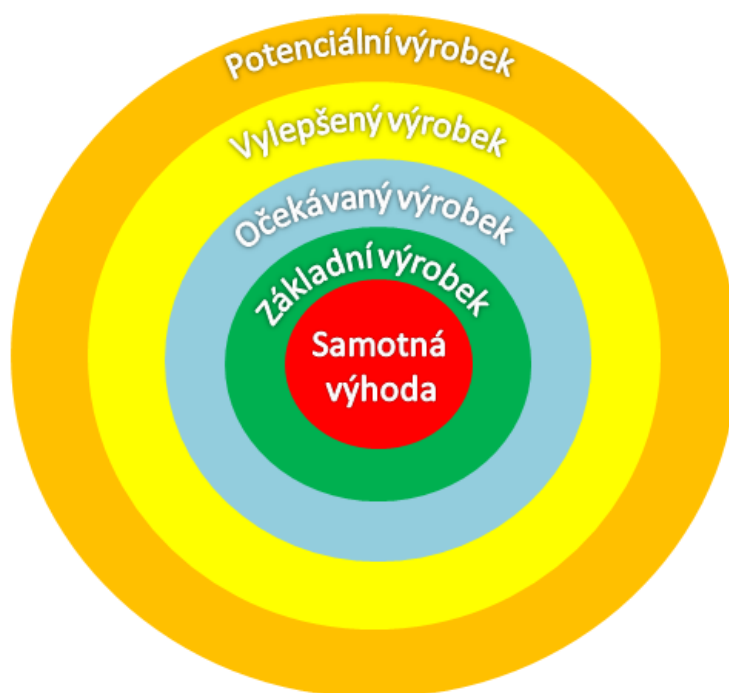
- ❖ Lidé
- ❖ Služby
- ❖ Atmosféra

Právě hodnota, kterou si zákazník odnáší ze služeb, závisí na těchto třech složkách, jimiž se může podnik velmi výrazně odlišit od konkurence a získat tak výhodu na trhu.

3.10.1 Produkt

Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je právě produkt, tedy předmět směny, přičemž je za něj považováno cokoli, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby. Produktem mohou být nejen fyzické předměty, ale i služby, osoby, místa, atd.

Obr. 6.: Pět výrobních úrovní



Zdroj: [11, str. 410]

Z uvedeného obrázku vyplývá hierarchie hodnot produktu pro zákazníka, která je v první řadě tvořena samotnou výhodou, což je služba nebo výhoda, kterou si zákazník kupuje. V oblasti poptávky masérských služeb může jít například o odstranění bolesti zad.

Otázkou marketingu je následné převedení samotné výhody do základního výrobku. V praxi to v uvedeném případě znamená zajistit klientovi odborně vzdělaného maséra, relaxační prostor, masérské lehátko, ručníky.

Očekávaný výrobek je souhrn atributů, který zákazník očekává, když si tento výrobek kupuje. V uvedeném případě si zákazník kupuje služby proškoleného terapeuta, čisté prostředí a profesionální péči.

Na vyšší úrovni však může marketér překonat očekávání klienta formou vylepšeného výrobku. V uvedeném případě se například může jednat o možnost relaxace po masáži v privátní vířivce.

Souhrnně lze říci, že jádro produktu představuje hlavní užitek a hodnotu, kterou může produkt zákazníkovi nabídnout. Jde o hlavní hodnotu, která motivuje zákazníka ke koupi. Pro jádro produktu je nezbytná jeho kvalita, která je jedním z nástrojů budování pozice na trhu. Kvalita v sobě zahrnuje životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost a další stránky produktu. Z výzkumů vyplývá, že zákazníkům napovídá kvalitu produktů jejich obal, cena, značka, distribuce, propagace a další prvky marketingového mixu.

Stejně tak design produktu může zvyšovat jeho funkčnost, zlepšovat užité vlastnosti, zvýšit jeho estetickou hodnotu a kvalitu. Právě design je mnohdy opomíjen a české výrobky tak na zahraničních trzích ztrácí svou atraktivitu.

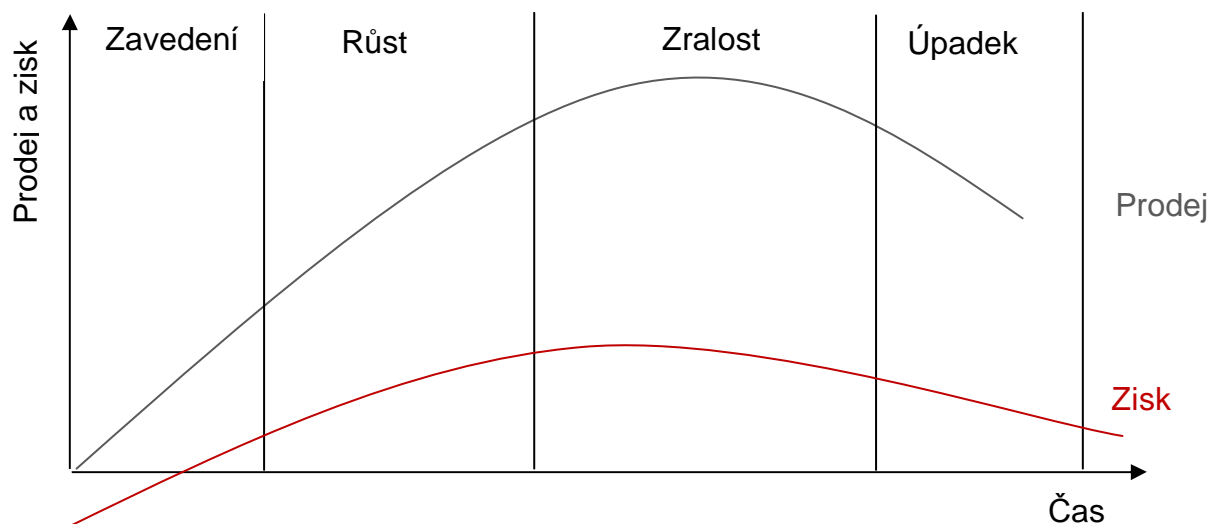
Velmi zásadní se u produktu stává také obal, jenž plní funkci ochrannou, informační, rozlišovací a propagační. Na etiketě produktu lze komunikovat značku i další informace o výrobci. I u obalu je však potřeba sledovat stránku ekonomickou a snadnou manipulovatelnost.

Značku můžeme rozdělit na jednotlivé komponenty, mezi které patří jméno, grafický symbol a barva. Jméno je ta část značky, kterou lze vyslovit, grafický symbol naopak nelze slovy vyjádřit.

3.10.1.1 Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu vyjadřuje základní stádia produktu, z nichž každé má svá specifika – klade si určité nároky a nabízí určité možnosti. Obvykle je cyklus rozdělen na čtyři fáze, které znázorňuje následující obrázek.

Obr. 7.: Životní cyklus produktu



Zdroj: [11, str. 361]

Jednotlivá stádia životního cyklu produktu lze charakterizovat následovně:

- 1) *Fáze zavádění* je spojena s okamžikem zavedení produktu na trh. V této fázi má podnik minimální příjmy z prodeje, ale musí vynakládat vysoké částky na propagaci, aby se produkt dostal do povědomí zákazníků.
- 2) *Fáze růstu* je charakteristická růstem prodeje, kdy se zájem zákazníků o produkt zvyšuje, což ale na druhou stranu motivuje i konkurenci s uvedením tohoto produktu na trh. Konkurence je tak již ve výhodě, protože zákazníci produkt znají a není potřeba velká „osvěta“.
- 3) *Fáze zralosti* dosahuje firma ve chvíli, kdy se objem výroby a tržeb dostal na maximum. Firma navíc může snižovat náklady spojené s propagací a naopak dosahovat výnosů z rozsahu.
- 4) *Fáze úpadku* nastává tehdy, když prodej daného produktu začíná klesat. Investice do propagace je již bezpředmětná a tento produkt by se měl stáhnout z trhu.

či nabídnout za nižší ceny. Tento produkt by měla vystřídat další produktová řada daného portfolia.

Dané fáze životního cyklu lze s jistými obměnami spatřovat u každého produktu, je však třeba říci, že v závislosti na jeho charakteru se může sklon křivky měnit.

3.10.2 Cena

„Cena je stanovení hodnoty nebo částka, kterou musí spotřebitel směnit, aby získal nabízený produkt či službu.“ [13, str. 19]

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který přináší podniku příjmy. Všechny další prvky naopak vyžadují výdaje (na produkt, distribuci a propagaci).

Cenová politika v praxi znamená správné nastavení ceny na základě kalkulace a odhadu budoucí reakce zákazníků i konkurence.

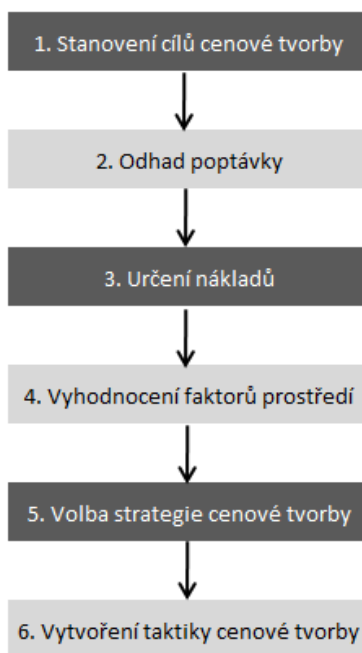
Právě cena je jedním z prvků marketingového mixu, který lze velmi rychle a flexibilně měnit a mělo by k tomu i docházet. Jde tak o jeden z velmi účinných nástrojů marketingu, který je mnohdy až úzkostně spjat s kalkulací nákladů namísto odhadu budoucích reakcí zákazníků. Mezi základní způsoby stanovení ceny řadíme:

- ❖ *Cena založená na nákladech*, která se opírá o kalkulaci nákladů. Výhodou je snadná dostupnost dat, na jejichž základě cena vznikla, avšak za nedostatek lze považovat její strnulost a jednoduchost.
- ❖ *Cena na základě poptávky*, toto stanovení ceny vychází z odhadu objemu prodeje při různých cenách daného produktu.
- ❖ *Cena na základě cen konkurence*, tento typ stanovení ceny lze využít při nabídce stejného produktu, jaký nabízí konkurence. Velmi často je využíván při vstupu na zahraniční trhy.
- ❖ *Cena podle marketingových cílů firmy*, tato strategie záleží na konkrétním marketingovém cíli, kterým může být například maximalizace objemu prodeje, pak bude cena nízká, nebo posílení image značky, pak bude cena vysoká atp.
- ❖ *Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem*, při stanovování této ceny se zpravidla využívá marketingového výzkumu.

Jak již bylo zmíněno, nabídka musí zákazníkům přinášet hodnotu. Výše ceny by se proto neměla odrážet jen od výše nákladů, ale měla by zahrnovat i přidanou hodnotu, která je obzvláště v oblasti služeb klientům nabízena.

Cena proto nemůže být ani špatná, ani dobrá, může však být pro klienta dostupná či nedostupná. Vztah mezi cenou a hodnotou vyjadřuje následující tabulka.

Obr. 8.: Proces stanovení ceny produktu



Zdroj: [13, str. 320]

Cílem jednotlivých kroků plánování ceny produktu je zajištění stanoveného cíle cenové tvorby a tím i maximální prospěch pro společnost.

Mezi nejčastější cíle cenové tvorby [13, str. 321] patří:

- ❖ Zvýšení objemu prodeje nebo podílu na trhu
- ❖ Zvýšení zisku
- ❖ Přebírání konkurenčních klientů
- ❖ Zvýšení zákaznické spokojenosti
- ❖ Posílení image

3.10.3 Distribuce

Místo chápeme v marketingovém mixu jako proces přemísťování produktu z místa jeho výroby směrem k zákazníkovi, tj. proces distribuce. V dnešní době představuje velmi náročnou, složitou, ale také účinnou část marketingového mixu. Cílem podniku je v oblasti distribuce najít takové distribuční kanály, které budou pro zákazníka zajímavé a přispějí k dosažení podnikových cílů.

Proces distribuce můžeme rozdělit do tří základních kroků:

- ❖ *Fyzická distribuce*, která v sobě zahrnuje přepravu zboží, jeho skladování a řízení zásob tak, aby byl prodejce vždy schopen uspokojit přání zákazníků.
- ❖ *Změna vlastnických vztahů*, kdy dochází ke směně produktů.
- ❖ *Doprovodné a podpůrné činnosti*, mezi ty řadíme například marketingový výzkum, propagaci, poradenskou činnost, poskytování úvěrů, pojištění produktů, atd.

Distribuční síť může být tvořena různými typy subjektů, nejdůležitějšími z nich jsou:

- ❖ *Výrobci*, tento typ je příznačný pro těžební průmysl, prvovýrobce, zpracovatele atd.
- ❖ *Distributoři*, zde mluvíme o velkoobchodě, maloobchodě či obchodních agentech.
- ❖ *Podpůrné organizace*, jako například agentury pro marketingový výzkum, reklamní agentury, pojišťovny, banky, advokátní kanceláře aj.

Distribuci můžeme rozdělit na přímou či nepřímou. Přímá distribuce je tvořena přímým vztahem mezi producentem a zákazníkem, naopak do nepřímé distribuce jsou zapojeni i další zprostředkovatelé.

Hlavní výhodou přímé distribuce je zpětná vazba, tedy reakce zákazníka na koupi produktu, která je pro výrobce velmi důležitá. Díky ní je pro prodejce snazší poznat přání zákazníka a vyhovět jim. Dalšími nespornými výhodami jsou především kontrola produktu až do doby prodeje zákazníkovi i nižší náklady. Nevýhodou je naopak omezená distribuční síť, která nedokáže pokrýt celý trh.

Konkrétními příklady přímé distribuce mohou být:

- ❖ *Prodej přímo na místě produkce*, ten můžeme spatřovat u pekařů, zemědělců, zahrádkářů atd.
- ❖ *Prodej ve vlastních prodejnách*, tyto prodejny mohou být i mobilní (jako třeba Family Frost).
- ❖ *Prodej ve vlastních prodejních automatech*, využívá se především u nápojů a malého občerstvení.
- ❖ *Internetový nebo katalogový prodej*.
- ❖ *Prodej prostřednictvím vlastních osobních prodejců*.

Do nepřímé distribuce, jak již bylo uvedeno výše, je zařazen jeden nebo více zprostředkovatelů. Podle toho následně mluvíme o jednoúrovňové, dvouúrovňové distribuci atd. Výrobce tak v tomto případě ztrácí kontakt se zákazníkem, což je hlavní nevýhodou. Naopak přínosem je širší distribuční síť, zajištění nabídky zboží na správných místech a ve správném čase atd.

Správný způsob distribuce má na prodej produktů podstatný vliv, zejména díky svým následujícím schopnostem.

- ❖ *Ovlivnit produkt*, zejména jeho kvalitu, která zákazníka motivuje ke koupi.
- ❖ *Ovlivnit prodej produktu*, například prostřednictvím propagace, vystavení produktu, atd.
- ❖ *Poskytovat výrobcům informace*

Při volbě distribuční strategie vycházíme ze tří následujících možností.

- ❖ *Intenzivní distribuční strategie*, tuto strategii využívají podniky s produkty běžné spotřeby, tedy produkty, které potřebují velký počet zákazníků téměř neustále. Tento produkt by proto měl být dostupný po celý rok a na mnoha místech. Typickým příkladem takového produktu jsou potraviny, nápoje, noviny, drogistické výrobky aj.
- ❖ *Selektivní distribuční strategie*, ta vychází z předpokladu, že produkt nepotřebuje každý zákazník. Naopak klient musí vynaložit určité úsilí, pokud si chce

daný produkt koupit. Tento příklad je typický pro prodej automobilů, značkového sportovního zboží, komunikační a výpočetní techniky atd.

❖ *Exkluzivní distribuční strategie*, která se opírá o prodej vysoce luxusních produktů. Jejich jedinečnost a vysoká hodnota je ještě podpořena vzácností jejich prodeje. Tato strategie je typická pro prodej lodních člunů, jachet, luxusních šperků, kožešin atd.

3.10.4 Propagace

Propagace je posledním avšak velmi důležitým prvkem marketingového mixu, který můžeme nazvat tzv. komunikačním mixem nebo marketingovou komunikací. Prostřednictvím propagace komunikuje podnik se zákazníky, sděluje jim informace o produktech, jejich cenách a místech prodeje.

Všechny nástroje propagace se dělí na dvě kategorie:

❖ *Nadlinkové* (z anglického above the line, ATL)

❖ *Podlinkové* (z anglického below the line, BTL)

Rozdíl mezi těmito kategoriemi je v tom, jaké prostředky která využívá. Nadlinkové aktivity využívají hojně masových sdělovacích prostředků jako tisku, rozhlasu a televize, což s sebou nese i vyšší cenu. Naopak podlinkové aktivity jsou méně nákladné, protože tato média nevyužívají.

V současnosti se právě podlinkovým nástrojům věnuje větší pozornost. Jsou využívány zejména nástroje na podporu prodeje, direct marketing, osobní prodej a public relations.

3.10.5 Reklama

Reklama je placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace, která je sestavena za účelem prodeje produktu a která sděluje zákazníkům informace o produktech skrze sdělovací prostředky.

Jelikož jde o placenou formu propagace, podnik (zadavatel) bude sotva kdy zmiňovat nedostatky či zápory produktu.

Reklamu zpravidla dělíme podle toho, jaká média používá. Mluvíme proto o tiskové reklamě, rozhlasové a televizní, o venkovní či pohyblivé (například v dopravních prostředcích).

Hlavní vlastnosti reklamy mají kladné, ale i záporné stránky. [11, str. 594]

- ❖ *Pronikavost.* Opakování sdělení působí velmi intenzivně na potenciálního zákazníka a poukazuje na sílu a úspěch prodejce.
- ❖ *Zesílená působivost.* Reklama využívá dramatických prvků, kterými jsou zvuk, slova a barvy.
- ❖ *Neosobnost.* Reklama působí jednostranně, zákazník nemusí a ani nemůže reagovat na reklamní sdělení.

3.10.6 Podpora prodeje

Podpora prodeje je další formou propagace, která se využívá především v období zavádění produktu na trh či ve fázi jeho úpadku. Podpora prodeje je často spojena s vysokými náklady (rozdáváme něco zdarma), proto je využívána vždy jen krátkodobě.

„Zatímco reklama nabízí důvod koupit, podpora prodeje nabízí speciální podnět ke koupi. Podpora prodeje zahrnuje nástroje spotřebitelské podpory (vzorky, kupony, nabídky vrácení peněz, snížení ceny, prémie, ceny, odměny za věrnost zákazníka, vyzkoušení zdarma, garance, spotřebitelské soutěže, vázaný prodej, křížová podpora, stojany v místě prodeje a předváděčky); nástroje podpory obchodníků (snížení ceny, přínos na reklamu a vystavení, zboží zdarma) a nástroje podpory zaměřené na firmu a její prodejní sílu (veletrhy a konference, soutěže pro obchodní zástupce a specializovaná reklama).“ [11, str. 624]

Podle svého zaměření můžeme podporu prodeje rozdělit na:

- ❖ *Podporu prodeje na konečné zákazníky,* zde podnik nabízí slevy z ceny, zvýhodněná balení, prémie, spotřebitelské soutěže, vzorky zdarma, předváděcí akce atd.
- ❖ *Podporu prodeje na zprostředkovatele,* kde podnik používá již zmíněné prostředky, mnohdy však také různé večírky, pohoštění, rauty, věcné i peněžité odměny atd.

Do podpory prodeje můžeme zařadit i tzv. 3D reklamu, která představuje různé reklamní předměty s logem podniku.

3.10.7 Public relations

Hlavním úkolem public relations (PR) je budování image značky a dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů se zákazníkem a komunikace s veřejností. Ta může mít dvě roviny:

- ❖ *Komunikace s vnitřním prostředím*, kterou se podnik snaží komunikovat se svými zaměstnanci tak, aby měli kladný vztah ke společnosti. Tuto rovinu komunikace nazýváme interní marketing.
- ❖ *Komunikace s vnějším prostředím*, kdy se podnik snaží o vytvoření dobrých vztahů s veřejností, jde tedy o budování dobrého image značky u široké veřejnosti.

Ve velkých firmách je PR řízeno a monitorováno jedním samostatným oddělením, mezi jehož kompetence patří následující úkoly. [11, str. 632]

- ❖ *Vztahy s tiskem*, kde jsou prezentovány novinky a informace o společnosti v co nejlepším světle.
- ❖ *Publicita produktů*, které prostřednictvím PR podporují specifické produkty.
- ❖ *Korporátní komunikace* podporující chápání společnosti prostřednictvím vnitřní a vnější komunikace.
- ❖ *Lobbing* související s jednáním se zástupci zákonodárců či státních úředníků a snaha o podporu či zamítnutí legislativních opatření.
- ❖ *Poradenství*, které souvisí s doporučeními managementu v oblastech veřejných záležitostí.

Skrz PR by měla firma komunikovat i v krizových obdobích, např. při přírodních katastrofách, požárech, dopravních nehodách atp. Všichni zaměstnanci by měli znát tzv. krizový scénář, aby věděli, jak se v takových chvílích chovat, zejména před novináři.

V rámci PR používají podniky nejčastěji následující formy komunikace s veřejností:

- ❖ Publikace veřejně dostupných výročních zpráv

- ❖ Pořádání společenských akcí
- ❖ Pořádání a sponzorování sportovních a kulturních akcí
- ❖ Vydávání podnikových novin, časopisů a dalších tiskovin
- ❖ Pořádání akcí pro zaměstnance
- ❖ Pořádání akcí pro místní obyvatele (dny otevřených dveří atd.)
- ❖ Pořádání akcí přispívajících ke zlepšení životního prostředí

3.10.8 Osobní prodej

Osobní prodej představuje komunikaci se zákazníkem tváří v tvář, je proto velmi důležitá osobnost prodejce, míra jeho profesionality, znalost produktu, chování a vystupování.

Osobní prodej se dá považovat za nejúčinnější nástroj marketingové komunikace ve stadiu prodeje spojeného s přesvědčováním. Jako hlavní charakteristiky uvádí Philip Kotler následující znaky. [11, str. 595]

- ❖ *Osobní interakce*, díky které dochází k rovnostrannému dialogu a možnosti interakce.
- ❖ *Kultivace*, prostřednictvím osobního prodeje dochází ke vzniku vztahů, ať již pouze věcných či přátelských.
- ❖ *Odezva*, osobní prodej vyvolává v kupujícím pocit závazku ke koupi.

Mezi hlavní výhody této formy propagace patří:

- ❖ *Osobní kontakt* se zákazníkem
- ❖ Prohlubování a *zlepšování obchodních vztahů*
- ❖ Budování *databáze* osvědčených zákazníků
- ❖ Možnost uplatnění *psychologických postupů* k ovlivnění zákazníka

Vzhledem k těmto nesporným výhodám je potřeba chápat osobní prodej jako jedinečnou formu distribuce, která umožňuje velice intenzivně působit na zákazníka.

3.10.9 Přímý marketing

Přímým marketing, jinak také direct marketing či cílený marketing, představuje oslovování předem velmi pečlivě selektované skupiny zákazníků s nabídkou firmy.

Výhodou této formy propagace je jeho interaktivita, se kterou je podnik schopen sledovat reakce zákazníků na nabídku. Lze tak velmi snadno vyhodnotit úspěšnost tohoto nástroje marketingu.

Přímý marketing je realizován přes letáky vhazované do poštovních schránek, dopisní obálky, telefonický marketing, elektronické obchodování na internetu, rozesílání katalogů atd.

Přímý marketing se vyskytuje ve dvou formách:

- ❖ *Adresný přímý marketing*, kdy jsou nabídky přímo adresovány na určité jméno.
- ❖ *Neadresný přímý marketing*, který sice oslovuje určitou selektovanou skupinu veřejnosti avšak ne jmenovitě.

4 Analytická část

4.1 *Historie společnosti Holmes Place v České republice*

Společnost Holmes Place je původem z Anglie, kde bylo otevřeno první fitness a wellness centrum přímo v Londýně. V roce 2004 se otevřela první pobočka v Praze v obchodním centru Nový Smíchov.

První klub Holmes Place v České republice se zpočátku těšil velké oblibě obzvláště u vyšší příjmové skupiny obyvatel Prahy. Luxusní prostředí, profesionální služby a v té době zcela nadčasové vnímání fitness jako životního stylu, přilákalo během prvních 3 let svého působení více než 2000 aktivních klientů.

S tradicí 25-ti let z celého světa (v té době mělo Holmes Place kluby například v USA, Izraeli, Velké Británii, Německu, Španělsku, Portugalsku, Řecku aj. zemích), získalo Holmes Place na českém trhu konkurenční výhodu hned v počátcích svého působení. Doposud malý trh zahrnující spíše lokální provozovatele fitness center než sítě health klubů s mezinárodní záštitou se rozrostlo o jeden z prvních luxusních wellness center, které pojímá fitness a wellness jako nedílnou součást zdravého životního stylu. Klubové členství, uzavřenost klubu před nečleny, profesionální přístup, nové trendy fitness, komplexní nabídka služeb spa i wellness se staly zcela novým směrem v propojení péče o tělo i ducha.

Vedle klubů jako je BBC či World Class zaměřených převážně na aktivní populaci s cílem tvarování či formování vlastního těla, přináší Holmes Place zbrusu nový produkt určený „každému“. Přestože se první klub Holmes Place v Praze zdaleka nedá přirovnat k všeobecně dostupnému produktu, jeho celosvětová strategie se skutečně opírá o myšlenku „nabídnout kvalitní péči o člověka v oblasti fitness a wellness všem“.

Zpočátku si klub našel své první klienty v zákaznících, kteří již měli s fitness a wellness zkušenosti. Těmto klientům však nabídl zcela nový netradiční pohled na péči o sebe. Jako malým příkladem může být komplexnost služeb, která nabízí v téměř dokonalé rovnováze služby fitness i wellness, i samotné rozvržení posilovny a kardio zóny bylo na doposud velmi výkonnostně orientovanou koncepci současných posiloven velmi netradiční. Holmes Place začíná své klienty učit využívat ke cvičení vlastní váhu těla, propojovat cvičení i se správnou životosprávou a pravidelnými návštěvami spa.

V průběhu prvních 3 let není klub téměř nijak marketingově podporován. Holmes Place vsází na své spokojené členy, kteří do klubu vodí své přátele a šíří dobré jméno klubu.

V listopadu v roce 2007 se Holmes Place rozrůstá o bývalé kluby Factory Pro na Smíchovském nádraží a Černém Mostě. Přestože je strategie těchto klubů zcela jiná a i jejich koncepce neodpovídá standardům Holmes Place, dochází k akvizici a následnému re-brandingu.

Vzhledem k rozšíření společnosti o zcela odlišné kluby s rozdílnou strategií i cenovou politikou bylo třeba vyjádřit určité dva směry klubů Holmes Place. Společnost proto přejmenovává svůj první klub na Holmes Place Premium Anděl a dva akvizicí získané kluby na Holmes Place Energy Smíchov a Holmes Place Energy Černý Most. Právě vyjádření „Premium“ a „Energy“ má vysvětlit odlišné pojetí klubů a vymezit jejich budoucí zaměření.

Klub Premium je chápán jako pouze členský klub s vysokým standardem služeb a tomu odpovídajícími cenami. Jeho denní návštěvnost je striktně limitována za účelem maximální spokojenosti klientů a servis poskytovaných služeb se dá srovnat s pětihvězdičkovým hotelem. Vzhledem k menšímu počtu členů je tak v klubu zachována příjemná přátelská atmosféra.

Kluby Energy byly svou podstatou za působení Factory Pro zaměřeny na širokou veřejnost. Velikost jejich prostor i nabídka služeb několikanásobně převyšovala nabídku Premium klubu, avšak pouze co se služeb fitness a wellness týká. Kluby Factory Pro zcela postrádaly služby spa a vzhledem k trojnásobné návštěvnosti oproti klubu Premium neposkytovaly ani takové soukromí svým členům. Po koupi těchto klubů společností Holmes Place, byly Energy kluby definovány jako centra se širokou nabídkou služeb vhodných pro jakéhokoli zákazníka. Vedle členství začala nabízet také formu tzv. předplacených karet, kterými mohou klienti díky předem vloženému kreditu získat zvýhodněné služby bez závazku. V klubech funguje také možnost jednorázových vstupů placených hotově na recepci.

V prosinci roku 2008 se síť Energy rozrostla o nejnovější klub Holmes Place, tentokrát se sídlem v Karlíně. Tento klub se díky své široké nabídce služeb i možnostem jeho využívání řadí do kategorie Energy, avšak co se vybavení a kvality služeb týká, podobá se spíše Premium klubu.

V rámci velmi rychlé expanze, nárůstu počtu členů i zaměstnanců, začala společnost Holmes Place řešit doposud nepotřebnou otázku marketingové podpory.

V této práci bych ráda představila první celoroční marketingový plán připravený pro společnost Holmes Place pro rok 2009 s následnou prezentací výsledků za první čtvrtletí tohoto roku.

4.2. Marketingový plán pro společnost Holmes Place pro rok 2009

4.2.1. Shrnutí

Společnost Holmes Place provozuje služby fitness, wellness i spa po celém světě ve více než 85 klubech, přičemž vnímá fitness a wellness jako nový životní styl pečující o člověka. Klientem Holmes Place proto není teenager usilující o dokonalou postavu ani vrcholový sportovec. Zákazníkem Holmes Place je každý, kdo pečuje o své tělo a mysl a usiluje o harmonii ve svém životě.

V marketingovém pojetí jsou klienty tohoto klubu lidé ze střední či vyšší příjmové skupiny obyvatel ve věku od 25-ti do 50-ti let, vesměs jde o zákazníky vysoce postavené, na manažerských pozicích a v řídicích funkcích. 10% klientů jsou cizinci žijící dlouhodobě v České republice.

Nabídka Holmes Place se z 50% zaměřuje na firemní klientelu, přičemž ale korporátní klienty vnímá jako ucelenou skupinu jedinců se společným cílem a obdobným zájmem.

Vedle klasické nabídky služeb fitness, wellness a spa nabízí Holmes Place svým klientům i velmi netradiční atributy, kterými jsou klubová atmosféra podpořena pravidelnými akcemi pro členy, a hlavně samotné naplnění motta „one life. live it well.“, jenž podporuje zdravý vývoj člověka ve všech směrech jeho života. V praxi toto rčení znamená pro klienta zcela neopakovatelné zážitky, které by v obyčejném „fitness centru“ vůbec nečekal, jako například výstava obrazů uvnitř klubu, „Wine and cheese večery“ pro stálé klienty či bazénová párty při západu měsíce.

Hlavní cíle pro rok 2009 mohu shrnout do následujících bodů:

1. *Zavést marketingové oddělení do organizační struktury Holmes Place v České republice.*

2. *Dosáhnout finančního výdělku plánovaného pro rok 2009.*
3. *Rozšířit povědomí o klubech Holmes Place směrem k široké veřejnosti.*
4. *Zavést jednotnou komunikační strategii směrem ke stávajícím i novým zákazníkům. Stabilizovat značku.*
5. *Podpořit věrnost klientů. Vytvoření benefitního programu.*
6. *Zavést rozdílnou strategii prodeje pro individuální a firemní klientelu.*

Přestože jsou cíle poměrně obsáhlé, nejdůležitějším krokem pro rok 2009 je příprava a stabilizace marketingového oddělení, které doposud v Holmes Place neexistovalo.

Následně pak dosažení jednotlivých cílů prostřednictvím měsíčních kampaní s rozdílným marketingovým mixem dle aktuální situace na trhu, pravidelného pozitivního PR, spolupráce s významnými obchodními partnery i prostřednictvím organizačních změn uvnitř společnosti.

4.2.2. Situační analýza

Společnost Holmes Place má v Praze čtyři pobočky, ve kterých nabízí následující služby.

Tab. 2.: Seznam nabízených služeb Holmes Place

Jméno klubu	Premium Anděl	Energy Černý Most	Energy Karlín	Energy Smíchov
Adresa	Plzeňská 8, Praha 5	Chlumecká 8, Praha 9	Křížkova 44, Praha 8	Nádražní 32, Praha 5
Denní návštěvnost	450	800	250	1200
Rozloha	1800m ²	3500m ²	2500m ²	3000m ²
Možnosti využívání služeb				
Členství	x	x	x	x
Předplacená karta		x	x	x
Jednorázové vstupy		x	x	x
Cenová hladina				
Individuální členství	28 200 Kč	13 800 Kč	21 000 Kč	16 900 Kč
Registrační poplatek	2 500 Kč	500 Kč	2 000 Kč	1 200 Kč
Vybavení klubu a nabídka služeb				
posilovna	x	x	x	x
osobní trénink	x	x	x	x
skupinová cvičení	x	x	x	x
spinning	x	x	x	x
Power Plate	x		x	x
squash				x
ricochet		x		
ping pong		x		
lekce pro děti		x	x	x
sauna	x	x	x	x
pára	x	x	x	x
vířivka	x	x	x	x
privátní klub				x
bazén		x	x	x
masáže	x	x	x	x
manikúra	x		x	x
pedikúra	x		x	x
kosmetika	x		x	x
café	x	x	x	x
wifi	x		x	
dětský koutek		x		x
kosmetické potřeby zdarma	x			
ručníky zdarma	x			
parkování zdarma	x	x		

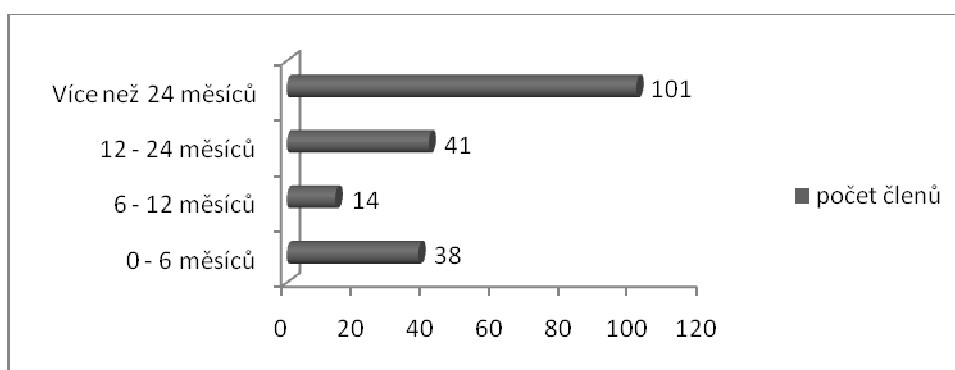
Zdroj: Ješínová, 2009.

V situační analýze se budu opírat o data získaná při marketingovém výzkumu zpracovaném dne 12. 11. 2008 za účelem získání informací o spokojenosti klientů. Vzhledem k tomu, že marketingový výzkum nebyl součástí ani cílem této práce, opírám se pouze o jeho

výsledky. Tato data použiji k přípravě interního marketingového plánu se zaměřením na udržení si stávajících klientů, zvýšení jejich spotřeby a spokojenosti.

Pro marketingový výzkum o spokojenosti zákazníků bylo využito 215 náhodně vybraných respondentů z řad členů Holmes Place. V rámci dotazování zodpovídali respondenti 19 otázek. Jednotlivé důležité body, které ovlivnily mé budoucí rozhodování v rámci marketingového plánu, shrnuji níže.

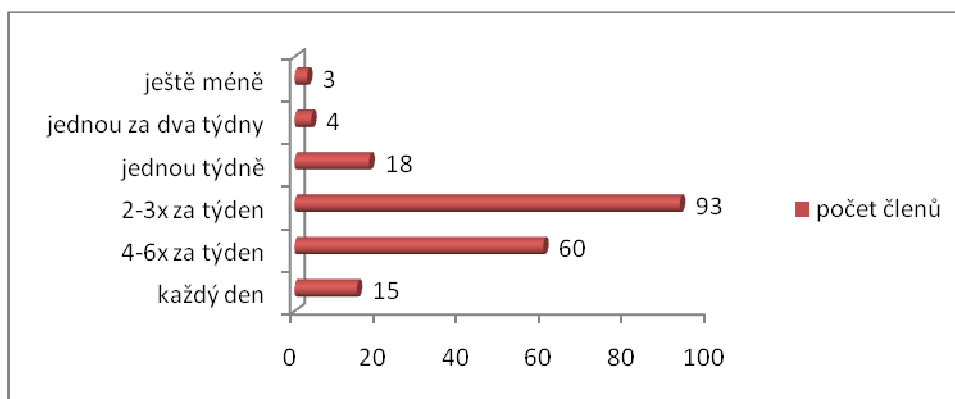
Graf 1.: Délka využívání služeb Holmes Place jeho členy



Zdroj: Marketingový výzkum Holmes Place, 12.11.2008

Z 215 dotázaných využívá 101 lidí klub déle než dva roky, což odpovídá 52,06% ze všech odpovědí na tuto otázku. Naopak jen 26,04%, tedy 52 lidí využívá klub méně než 1rok. Tato skutečnost vede k poznatku o tom, že klienti Holmes Place jsou věrní a nebojí se závazku, ba naopak. Možnost dlouhodobého členství (delšího než jeden rok) za zvýhodněnou cenu by se pro ně stala motivem loajalitu i nadále.

Graf 2.: Počet návštěv klubů Holmes Place jedním klientem za týden



Zdroj: Marketingový výzkum Holmes Place, 12.11.2008

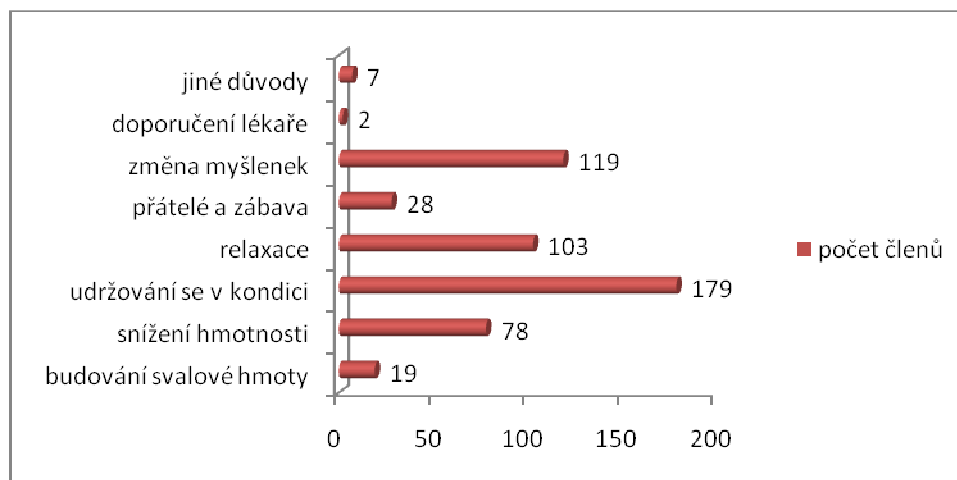
Tato otázka je pro marketing velmi klíčová a to hlavně z pohledu Energy klubů, které jsou závislé na každodenní útratě klientů. Právě cyklická období vysokých a nízkých příjmů jsou pro Energy kluby velmi zásadní. Jak bylo uvedeno dříve, ve všech těchto klubech je možnost nepravidelných návštěv v rámci tzv. předplacené karty, kdy klient platí jen za ty služby, které skutečně využije. V případě, že je tedy klient nemocný, či nemá na návštěvu čas, společnost přichází o jeho útratu a tím i o tržbu. Převod těchto držitelů předplacených karet, kterých je v Energy klubech více než 70%, na dlouhodobé členy platící pravidelné splátky by tak pro společnost znamenal jistý a pravidelný příjem.

Z grafu vyplývá, že většina klientů navštěvuje klub 2-3x týdně. Vzhledem k nastavené cenové politice však nejsou klienti motivováni i při takto vysoké návštěvnosti k přechodu na členství, které pro klub znamená stabilní příjem. Tato situace může být řešena následujícími možnostmi:

1. Snížením ceny členství
2. Zvýšením ceny jednorázových vstupů a vstupů na předplacenou kartu.
3. Časovým limitem platnosti vloženého kreditu.
4. Benefity pro klienty využívající členství.

Právě restrukturalizace cenové politiky bude pro Energy kluby v rámci marketingového plánu pro rok 2009 klíčová.

Graf 3.: Důvod návštěvy klubů Holmes Place jeho členy (možné 3 odpovědi)

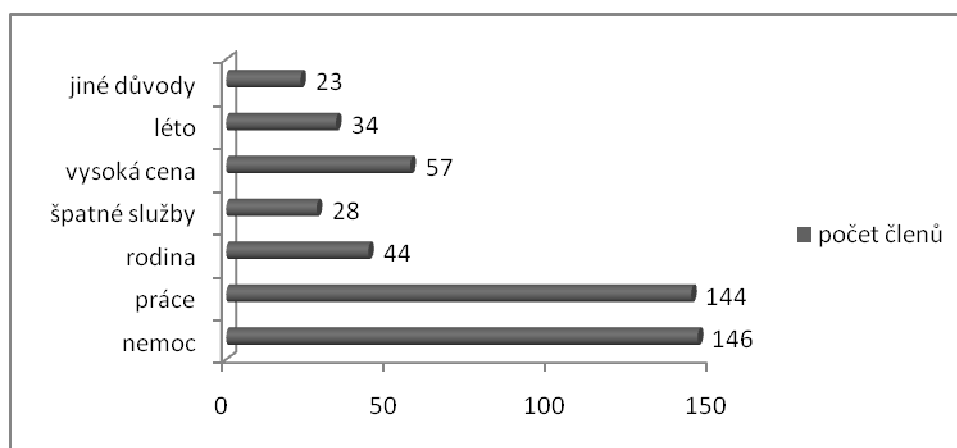


Zdroj: Marketingový výzkum Holmes Place, 12. 11. 2008

Z grafu jednoznačně vyplývá, že hlavním důvodem pro návštěvu klubů Holmes Place je udržování zdravé tělesné kondice a přání klientů přijít na jiné myšlenky. Tato zpráva je pro Holmes Place z marketingového hlediska velmi příznivá, jednak z důvodu zásahu širší cílové skupiny než by tomu bylo u vysoce specializovaného fitness centra, ale také díky celosvětové snaze Holmes Place o podporu zdravého životního stylu.

Vzhledem k netradičnímu pojetí klubů, které si dává za cíl stát se pro své klienty místem odpočinku a dobré zábavy, vidím jako velký potenciál pouhých 28 respondentů, pro které jsou kluby místem setkání s přáteli.

Graf 4.: Důvody k odložení návštěvy klubů Holmes Place (možné 3 odpovědi)

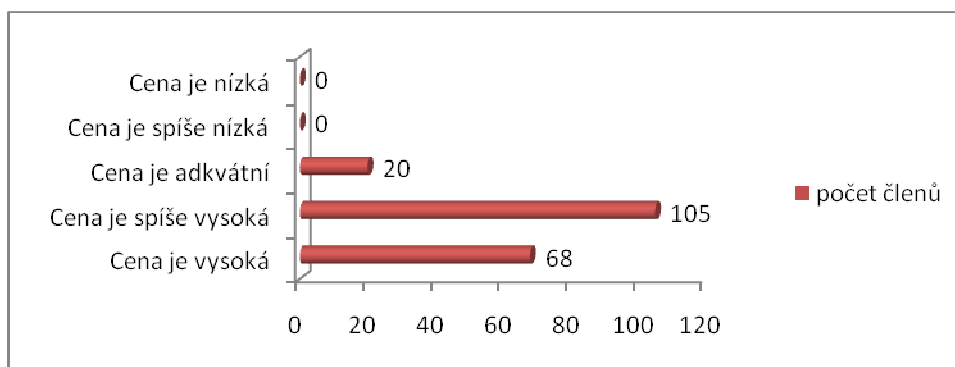


Zdroj: Marketingový výzkum Holmes Place, 12. 11. 2008

Mezi nejčastější důvody, proč klienti zruší svou návštěvu klubů, je pracovní vytížení. Proti tomuto vlivu Holmes Place bojuje a i pro rok 2009 budou připraveny jednotlivé projekty na podporu „firemního wellness“.

V současné chvíli kluby nabízejí pouze zvýhodněné členství pro skupinu více lidí, ale samotná podstata wellness pro firmy zůstává opomíjena. Rok 2009 by se měl stát startovním rokem pro projekt „Fit 4 business“, který již v ostatních klubech v jiných státech velmi úspěšně funguje.

Graf 5.: Výše ceny vnímaná klientem



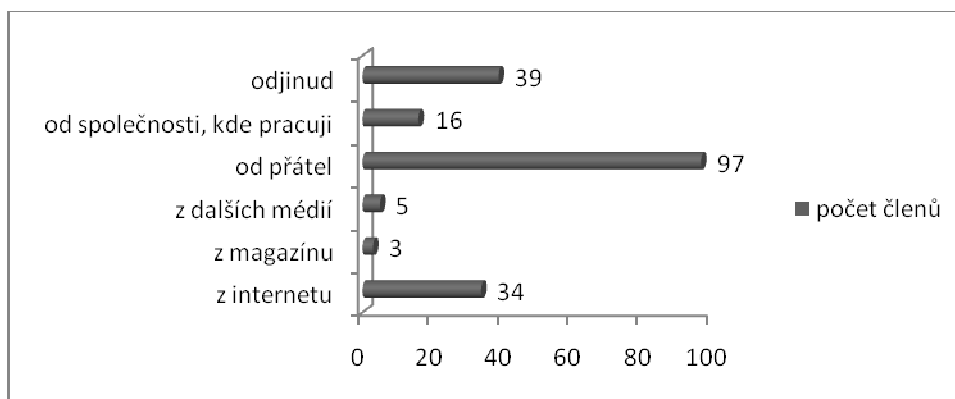
Zdroj: Marketingový výzkum Holmes Place, 12. 11. 2008

Vzhledem k výše uvedenému grafu, který se týká délky využívání služeb Holmes Place respondenty, je téměř logická reakce na současnou cenovou nabídku. Po převzetí klubů Factory Pro společností Holmes Place došlo k téměř dvojnásobnému zvýšení cen, které bylo záhy podpořeno časovým limitem kreditu a lokálním omezením využití členství (členství v klubech Factory Pro fungovalo jako tzv. otevřené ve všech pobočkách).

I tak je však třeba vnímat odpověď dotazovaných respondentů za ohrožující. Klient, který vnímá cenu produktu jako nespravedlivou, se často stává nespokojeným a hledá substitut, který by jeho potřeby uspokojil stejně, jako minulý produkt, avšak za nižší cenu.

Vzhledem k této okolnosti se budu v jedné části marketingového plánu zabývat tvorbou věrnostního programu, který by zvýšil hodnotu členství a vedl tak ke spokojenosti klientů.

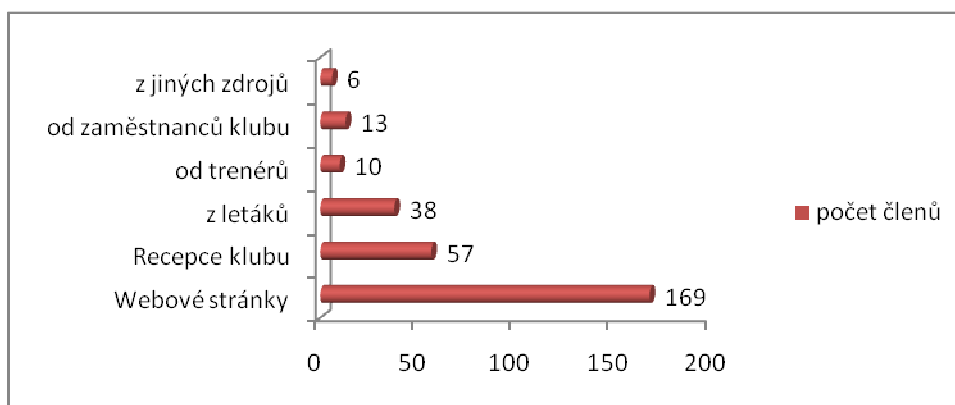
Graf 6.: Zdroj nových členů Holmes Place.



Zdroj: Marketingový výzkum Holmes Place, 12. 11. 2008

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce členů Holmes Place se o klubech dozvědělo od svých přátel. Toto v podstatě není žádná novinka. Do konce roku 2008 nebyl marketing a tím i mediální komunikace směrem k potenciálním klientům žádným způsobem vedena a jedinou propagací, na kterou se kluby spoléhaly, byli jejich spokojení členové. I přes naplánované mediální kampaně a PR pro rok 2009 bude získávání potenciálních klientů skrze současné členy i nadále nedílnou součástí marketingové strategie.

Graf 7.: Zdroje využívané klienty k získávání aktuálních informací o Holmes Place



Zdroj: Marketingový výzkum Holmes Place, 12. 11. 2008

Vzhledem k masivní převaze využití webových stránek coby informačního zdroje pro členy klubu jsem do marketingového plánu pro rok 2009 zařadila i jejich restrukturalizaci a další moderní a interaktivní internetové projekty jako například Facebook.

4.2.3. Charakteristika marketingového prostředí Holmes Place v České republice

4.2.3.1. Marketingové mikroprostředí

Společnost Holmes Place má v České republice k 9. červnu 2009 183 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr či dohodu o pracovní činnosti a dále zaměstnává více než 150 OSVČ. Je však třeba podotknout, že počet zaměstnanců se velmi často a flexibilně mění. Všichni zaměstnanci Holmes Place získávají následující zaměstnanecké benefity, které se z velké části dají považovat i za marketingové aktivity zaměřené na zaměstnance. [34]

1. Možnost využívání členských služeb Holmes Place svou osobou zdarma.
2. 50% a 25% sleva pro využívání služeb Holmes Place příbuznými zaměstnanců.

3. 10 až 50% sleva na využívání služeb spa & beauty clinic.
4. Další zaměstnanecké benefity dle vykonávané funkce.

Holmes Place spolupracuje s následujícími dodavateli v různých sférách svého působení, přičemž v mnoha případech probíhá spolupráce na částečném či plném barteru. V rámci pravidelného provozu se jedná zejména o tyto dodavatele:

1. Úklidová agentura.
2. Dodavatel občerstvení a nápojů na bary Holmes Place.
3. Provozovatel kaváren v rámci klubů Holmes Place.
4. Čistírna a prádelna.
5. Dodavatel kosmetiky a produktů pro spa.
6. Dodavatelé sportovního oblečení a vybavení.
7. Telefonní operátor.
8. IT mechanik.
9. Webmaster.
10. Květinářství.

Mezi tzv. *marketingové zprostředkovatele* můžeme zařadit tři dodavatele – grafické studio, reklamní agenturu a PR agenturu, kteří se podílejí na tvorbě i naplnění marketingového plánu.

Vůči veřejnosti se snaží Holmes Place vystupovat profesionálně a korektně. V roce 2009 se navíc v České republice spustí projekt, který již v ostatních zemích v nabídce Holmes Place existuje. Jde o všeobecně prospěšnou nadaci Live Well Foundation, která má za cíl podpořit každého ve snaze o dodržování zdravého životního stylu a péče o sebe.

Holmes Place se navíc podílí na podpoře dalších charitativních projektů jako například Parent Project na podporu dětí se svalovou dystrofií či na podpoře Českého paralympijského výboru.

V oblasti konkurence lze za hlavní konkurenty považovat health kluby *Balance klub Brumlovka, World Class, I'm fit, BBC, Volcano*.

Vůči těmto konkurentům má Holmes Place následující silné a slabé stránky

4.2.3.1.1. Silné stránky

- ❖ *Mezinárodní zázemí s téměř 30 letou tradicí a zavedenou image.* Holmes Place v ČR se opírá o dlouholetou tradici v zahraničí i osvědčené způsoby vedení společnosti. Vedle toho je celosvětově značka velmi dobře známá. Např. v Izraeli má Holmes Place se svými 18-ti kluby nejvyšší podíl na trhu.
- ❖ *Celosvětová síť 85 health klubů.* Vedle již osvědčené praxe ze zahraničí disponuje Holmes Place i exkluzivní nabídkou tzv. celosvětového členství, které je vhodné pro klienty, kteří často cestují a nechtějí se o pohodlí svého klubu připravit ani v zahraničí. Do tohoto programu je zapojeno přes 30 klubů Holmes Place, včetně center v Praze.
- ❖ *Centra v Praze.* Distribuční síť Holmes Place omezená v České republice jen na Prahu se dá považovat z jistého pohledu za slabou stránku. Vzhledem k nabídce tzv. otevřeného členství i k nákladům je tato strategická pozice velmi výhodná.
- ❖ *Komplexní nabídka služeb.* Holmes Place nabízí služby sportovního vyžití i relaxace a spa vždy „pod jednou střechou“, což pro klienta představuje výhodu především v úspoře času i energie a komfort.
- ❖ *Dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou.* Všechny kluby Holmes Place jsou na trase metra B, vždy nejdéle 15min chůze od stanice.
- ❖ *Moderní vybavení klubů.* Kluby usilují především o inovaci nejen vybavení klubů, ale i metod cvičení a terapeutických procedur.
- ❖ *Profesionálně vyškolený personál.* Holmes Place si samo školí své trenéry prostřednictvím Holmes Place Academy či dalších kurzů. Detailním školením o klientském servisu prochází každý zaměstnanec.
- ❖ *Flexibilní možnosti využití služeb.* Jak již bylo zmíněno výše Holmes Place představuje na trhu dvě kategorie klubů, z nichž Energy kluby jsou velmi flexibilní a

61vhodné i pro klienty, kteří chtějí klub navštěvovat pouze náhodně. Naopak Premium představuje služby vhodné pro pravidelné návštěvníky.

4.2.3.1.2. *Slabé stránky*

- ❖ *Nestabilní prodejní tým.* Fluktuace zaměstnanců v oblasti prodeje může být překonána například zvýšením benefitů pro tyto zaměstnance a správným vedením.
- ❖ *Konkurenční prostředí uvnitř firmy.* Vzhledem k tomu, že si jednotlivé pobočky Holmes Place navzájem konkurují, panuje ve společnosti určitá míra napětí. To by se dalo překonat například společně stanovenými cíli včetně odměn z jejich dosažení i možností migrace uvnitř sítě klubů.
- ❖ *Absence centrálně řízeného prodeje.* Prodej je v Holmes Place realizován skrze kluby, které jsou do jisté míry samostatné. Prodejní postupy jsou tak v každém klubu jiné, což vede k roztržitosti celé společnosti. Centrálně řízený prodej by sjednotil tyto diferenciace a napomohl dosažení lepších výsledků.
- ❖ *Neúplná databáze členů.* V rámci klubů Factory Pro nebyli klienti žádným způsobem monitorováni, což vedlo k absenci jakékoli databáze členů. Ta je ovšem klíčová především pro direct marketing i pro samotnou bezpečnost klubů. Zavedení nutné registrace všech členů by vedlo k možnosti oslovení těchto klientů s aktuálními nabídkami Holmes Place i k lepšímu předvídání tržeb.
- ❖ *Re-branding klubů Factory Pro.* Po převzetí klubů Factory Pro společností Holmes Place došlo k několika zásadním změnám, mezi nimiž klienty, ale i zaměstnance nejvíce ovlivnil nárůst cen. Zvýšení cen se Holmes Place snaží kompenzovat zlepšením služeb i vybavení (např. došlo k otevření bazénu v klubu na Smíchově či k výměně strojů v kardio zóně Černého Mostu).
- ❖ *Technické problémy klubů Factory Pro.* Bohužel i přes snahu inovace a modernizace klubů se bývalé kluby Factory Pro stále potýkají s technickými problémy. Řešení těchto problémů vyžaduje vysoké investice. Zkvalitnění technického zázemí pro kluby je však plánováno pro všechny kluby v pravidelných intervalech min. 1 roka.

4.2.3.2. Marketingové makroprostředí

V rámci marketingového makroprostředí je společnost Holmes Place ovlivňována příležitostmi a hrozbami, které jsem shrnula do následujících bodů.

4.2.3.2.1. Příležitosti

- ❖ *Roste úroveň vzdělanosti v oblasti péče o člověka.* Celková osvěta prostřednictvím médií o zdravém životním stylu podporuje myšlenku Holmes Place v péči o člověka. Holmes Place podporuje tuto myšlenku prostřednictvím pořádání kurzů s odborníky z oblastí výživy i cvičení pro širokou veřejnost.
- ❖ *„BIO boom“.* S popularizací bio produktů stoupá zájem o zdravý životní styl a o péči o člověka. Holmes Place této příležitosti využívá i v rámci svých nekuřáckých kaváren.
- ❖ *Nejvyšší příjmy v České republice připadají na Prahu.* Holmes Place na tento fakt reaguje především svou marketingovou strategií, která se v rámci reklamy zaměřuje výlučně na oblast Prahy a Středních Čech. Formou PR je značka společnosti podporována v celé republice.
- ❖ *Rozvoj cestování související s potřebou mezinárodně fungujících služeb.* Na rozvoj mezinárodního obchodu i nutnost cestování reaguje Holmes Place například možnostmi celosvětového členství, které umožňuje vytíženým lidem využívat služby Holmes Place ve více než 15-ti státech světa.
- ❖ *Proměnlivé klimatické podmínky odrazující o provozování venkovních sportů.* Nepředpověditelné počasí, které se mnohdy stává překážkou pro provozování venkovních sportů, podporuje návštěvu klubů. Holmes Place se snaží reagovat i na poptávku po venkovních sportech a relaxaci například otevřením venkovních teras v klubech či pořádáním venkovních lekcí v mimoklubových prostorách.
- ❖ *Inovace v oblasti fitness a wellness.* Díky celosvětové modernizaci a inovaci odvětví fitness dochází k rozvoji maximálně komfortních a lehce ovladatelných strojů, efektivních metod cvičení i relaxace. Holmes Place se proto snaží o zavádění nových trendů a přibližování fitness a wellness široké veřejnosti.

❖ *Rozvoj dopravní infrastruktury.* Dobrá dostupnost všech klubů se stává jednou z velkých předností Holmes Place. Vysoká rychlost dopravy metrem i umístění klubů na jedné trase je dobrým předpokladem pro rozvoj tzv. otevřeného členství.

❖ *Státní podpora soukromého zdravotnictví.* Díky podpoře soukromého zdravotnictví se zvyšuje zájem o správný životní styl a péči o zdraví. Holmes Place navíc nabízí speciální program pro firmy na udržení zdraví svých zaměstnanců.

4.2.3.2.2. Hrozby

❖ *Migrace obyvatel.* Na zvýšenou migraci obyvatel reaguje Holmes Place především svou nabídkou celosvětového členství či tzv. předplacené karty bez závazků, která je vhodná i pro krátkodobé návštěvníky Prahy.

❖ *Nízký růst populace.* Přestože dochází v oblasti růstu populace spíše k recesi, Holmes Place se snaží podporovat maminky s dětmi cenovými zvýhodněními i nabídkou dětských koutků či lekcí pro děti. V oblasti personalitky uvnitř společnosti jsou maminky na mateřské dovolené maximálně podpořeny a je jim umožněn návrat do své původní pozice.

❖ *Stárnutí obyvatel.* Holmes Place se snaží o podporu zdraví i u starší populace, která roste. Právě u svých současných klientů se Holmes Place snaží o budování „zvyku“, který by je následně vedl k co možná nejdelšímu využívání služeb klubů. Dobudoucna plánují kluby specifické hodiny pro seniory v méně navštěvovaných dopoledních hodinách.

❖ *Nezaměstnanost.* Makroekonomický problém nezaměstnanosti se stává pro Holmes Place více méně neřešitelným.

❖ *Ekonomická krize.* Problém ekonomické krize se bohužel odráží i na příjmech klubů Holmes Place.

4.2.3.3. SWOT analýza

Na základě dříve zmíněných silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb uvádím SWOT analýzu.

Tab. 3.: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Mezinárodní zázemí s téměř 30letou tradicí a zavedenou image Celosvětová síť 85 health klubů 4 centra v Praze Komplexní nabídka služeb Dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou Moderní vybavení klubů Profesionálně vyškolený personál Flexibilní možnosti využití služeb	Nestabilita či úplná absence prodejního týmu Konkurenční prostředí uvnitř firmy Absence centrálně řízeného prodeje Neúplná databáze členů Re-branding klubů Factory Pro Technické problémy klubů Factory Pro
Příležitosti	Hrozby
Roste úroveň vzdělanosti v oblasti péče o člověka „BIO boom“ Nejvyšší příjmy v České republice připadají na Prahu Rozvoj cestování související s potřebou mezinárodně fungujících služeb Proměnlivé klimatické podmínky odrazující o provozování venkovních sportů Inovace v oblasti fitness a wellness Rozvoj dopravní infrastruktury Státní podpora soukromého zdravotnictví	Migrace obyvatel Nízký růst populace Stárnutí obyvatel Nezaměstnanost Ekonomická krize

Zdroj: Ješínová, 2008.

4.2.4. Analýza portfolia

Jak jsem již uvedla výše, společnost Holmes Place má na českém, resp. pražském trhu 4 centra, která je možné zařadit do dvou hlavních kategorií. Dle tohoto rozdělení je možné charakterizovat následující SBU.

1. *Holmes Place Premium.* Tento typ provozoven nabízí vysoce kvalitní služby za vysokou cenu. Brand Premium je spojen i s exkluzivitou svých členů a uzavřeností před veřejností. V České republice nabízí Holmes Place pouze jeden klub tohoto druhu, Holmes Place Premium Anděl.
2. *Holmes Place Energy.* Provozovny Energy nabízí široce dostupné kvalitní služby za střední cenu. Tyto kluby jsou přístupné a otevřené široké veřejnosti a snaží se o získání i tzv. malých trhů, jako například fitness pro neslyšící, apod. Mezi tento typ provozoven se řadí 3 centra – Holmes Place Energy Černý Most, Holmes Place Energy Karlín a Holmes Place Energy Smíchov.

Vedle tohoto rozdělení je možné představit portfolium služeb Holmes Place, které společnost na českém trhu poskytuje. Každá ze služeb má svého manažera i svůj marketingový cíl, který se odvíjí od centrálního marketingového cíle celé společnosti. V rámci portfolia služeb představuje Holmes Place tyto SBU.

1. *Členství v klubu.* Tuto SBU je možné považovat za hlavní strategickou jednotku, která se podílí na hlavním výnosu společnosti. Členství zahrnující možnost využívání balíčku vybraných služeb klubů nabízí všechny kluby Holmes Place. Jejich ceny se však v závislosti na vybavení a lokalitě klubu liší.
2. *Předplacená karta.* Předplacená karta představuje flexibilní možnost využívání služeb Energy klubů. Premium klub tuto možnost nenabízí. Zisk z využívání předplacených karet je u Energy klubů nejvyšším příjmem.
3. *Jednorázové vstupy.* Anonymní možnost využití služby „pay as you go“ nabízí pouze Energy kluby. Příjem z této SBU je velmi vysoký, ovšem téměř nepředvídatelný. Od budoucí nabídky této služby se upouští.
4. *Osobní trénink.* Osobní trénink představuje další z možných příjmů klubu. Tato SBU má své zastoupení ve všech klubech Holmes Place a jako jediná představuje z dlouhodobého hlediska možnost pravidelného a dlouhodobého růstu.
5. *Spa & Beauty clinic.* Služby spa & beauty clinic byly až donedávna považovány za nutnou nabídku pro členy pro zachování komplexnosti služeb. V posledních 2 letech však právě Spa & Beauty clinic zaznamenala vysoký nárůst obrátu již při 50% využití kapacity svých prostor. Do budoucna bude právě na tuto SBU kladen vysoký zřetel. Tato SBU má již zastoupení ve všech klubech kromě Černého Mostu, kde se její zavedení plánuje.
6. *Power Plate.* Holmes Place je vedle poskytování fitness a wellness služeb také distributorem fitness stroje Power Plate. Tyto stroje jsou i standardním vybavením všech klubů Holmes Place.
7. *Reklamní prostory.* Příjem z reklamních prostor je jedním ze zdrojů financí pro marketingové aktivity. Reklamní prostory jsou nabízeny centrálně v rámci všech klubů.

4.2.5. Analýza zákazníků

Zákazníky Holmes Place jsme zařadila do devíti skupin (viz. Tab. 2.) dle jejich potřeb a přání i míry spotřeby. Data uvedená v tabulce jsou pouze orientační a opírají se o praxi v klubech Holmes Place a všeobecně dostupné informace od konkurentů (internet, propagační materiály).

Mezi nejvýznamnější skupinu zákazníků v současné chvíli patří aktivní zákazníci se středními příjmy a firmy nad 100 zaměstnanců, které jsou ve své reálné podobě přímým zdrojem aktivních středně dobře zabezpečených klientů.

Pro budoucí rozvoj je plánováno zaměření na klienty s vyššími příjmy a klienty časově vytížené s finančním zabezpečením. Tyto cílové segmenty představují pro Holmes Place stabilní a vysoký příjem i při nižším počtu členů, čímž může být zajištěno soukromí a pohodlí všech klientů.

Tab. 4.: Segmentace zákazníků

Název segmentu	Charakteristika segmentu	Počet zákazníků	Roční nákup	Růst segmentu	Potenciál segmentu (tržby)	Potenciál segmentu (zisk)
Praha - finančně dobře zajištění lidé, věk 30 - 55 let	vyžadují kompletní a luxusní služby, ochotni za ně zaplatit vyšší cenu	5000	90 000,00 Kč	105%	450 000 000,00 Kč	180 000 000,00 Kč
Praha - aktivní lidé se středními příjmy, věk 25 - 40 let	vyžadují flexibilní služby, možnost rychle se rozhodovat	40000	20 000,00 Kč	110%	800 000 000,00 Kč	320 000 000,00 Kč
Praha - aktivní maminky na mateřské dovolené	preferují dopolední cvičení s dětmi či možnost dětského koutku	3000	20 000,00 Kč	105%	60 000 000,00 Kč	24 000 000,00 Kč
Praha - profesionální sportovci	hledají spolehlivý doplněk k jednostrannému pohybu, relaxaci	500	30 000,00 Kč	105%	15 000 000,00 Kč	6 000 000,00 Kč
Praha - pracovní velmi vytížení lidé, finančně zabezpečeni	zájem o širokou nabídku služeb spa a relaxace v jednom místě	10000	15 000,00 Kč	105%	150 000 000,00 Kč	60 000 000,00 Kč
Praha - firmy střední a velké, regionálně blízké HP	péče o zaměstnance v podobě zaměstnaneckého benefitu	100	500 000,00 Kč	102%	50 000 000,00 Kč	20 000 000,00 Kč
ČR a SR - fitness a wellness centra	zájemci o nabídku Power Plate	300	300 000,00 Kč	105%	90 000 000,00 Kč	36 000 000,00 Kč
ČR a SR - 3- a více hvězdičkové hotely	zájemci o nabídku Power Plate	800	200 000,00 Kč	110%	160 000 000,00 Kč	64 000 000,00 Kč
ČR a SR - finančně zajištění aktivní lidé, 30 až 55 let	zájemci o nabídku Power Plate	5000	100 000,00 Kč	115%	500 000 000,00 Kč	200 000 000,00 Kč
Celkem		64700	1 275 000,00 Kč		82 492 500 000,00 Kč	32 997 000 000,00 Kč

Zdroj:[35].

5. Syntetická část

5.1. Marketingové cíle

Marketingové cíle pro rok 2009 se z pohledu marketingového oddělení dají považovat za zcela prvoplánové. Jak již bylo řečeno výše, marketing jako takový doposud v Holmes place neexistoval. Společnost spoléhala na loajalitu svých členů a dobré mezinárodní jméno, které si lákalo své zájemce.

Po zrození nových konkurentů na trhu, mezi které je možné řadit Balance klub Brumlovka či Health club Vulcano, nastala potřeba centrálního marketingového oddělení, které by řídilo marketingové aktivity a vedlo společnost k dosažení svých cílů.

Vzhledem k této skutečnosti se pro rok 2009 stalo klíčovým tématem zejména zavedení marketingového oddělení jako takového, nastavení komunikačních procesů mezi kluby a centrálním marketingem a teprve poté zavedení konkrétních marketingových cílů (marketingové cíle SMART jsou plánovány až od roku 2010).

Mezi hlavní marketingové cíle pro rok 2009 lze proto zařadit:

1. *Zavedení centrálního marketingu.* Nastavení procesů komunikace s kluby a se zákazníky, schvalování marketingových aktivit a jejich kontroly.
2. *Dosažení prodejních cílů.* Tvorba databáze potenciálních zákazníků a jejich následné oslovení s nabídkou Holmes Place. Stabilizace prodejního týmu.
3. *Zavedení firemní nabídky wellness.*

V rámci rozboru jednotlivých cílů uvedených výše rozkládám jednotlivé cíle na nižší podcíle, které povedou k jejich dosažení.

1. *Zavedení centrálního marketingu*
 - a. Nastavení odpovědnosti a pravomocí marketingového oddělení a jeho hierarchie.
 - b. Nastavení komunikačních procesů mezi centrálním marketingem a ostatními odděleními.

- c. Nastavení komunikace centrálního marketingu s dodavateli – PR agentura, grafické studio, reklamní agentura.
- d. Zavedení jednotného brandu a jeho kontrola.
- e. Zavedení kontrolních procesů.

2. *Dosažení prodejních cílů.*

- a. Aktivní tvorba databáze potenciálních klientů a jejich oslovení s nabídkou Holmes Place. Navýšení databáze o 24000 lidí do konce roku 2009.
- b. Zavedení prodejního oddělení do Energy klubů Holmes Place dle schématu uvedeného níže.
- c. Obměna prodejního oddělení Premium klubu. Přijetí nových prodejců a jejich zaškolení.
- d. Zavedení prodejního týmu zaměřeného na firemní klienty.
- e. Zastřešení prodejního týmu jednotným vedením.
- f. Nastavení kontrolních procesů (reporting, mystery shopping).
- g. Pravidelné monitorování dosažených výsledků.

3. *Zavedení nabídky firemního wellness.*

- a. Sestavení prodejního týmu pro firemní klientelu v minimálním počtu jedné osoby.
- b. Sestavení nabídky firemního wellness.
- c. Vytvoření databáze potenciálních firemních klientů. Cílem pro rok 2009 je 250 oslovených firem.
- d. Monitorování prodejní činnosti a její vyhodnocení.
- e. Nastavení kontrolních procesů.

5.2. Marketingová strategie

5.2.1. Produkty a služby

Při představení nabízených produktů Holmes Place jsem se zaměřila pouze na produkty přímo spjaté s využitím klubu či jeho návštěvou. Přestože do portfolia Holmes Place spadá i nabídka Power Plate, vzhledem k samostatně řízenému marketingu i prodejních aktivit této SBU, jsem se rozhodla tuto nabídku v rámci této práce vynechat.

V roce 2009 budou v klubech Holmes Place nabízeny služby popsané v tabulce 4.

Vzhledem k široké nabídce služeb není cílem Holmes Place rozšířit nabídku o služby nové, ale maximálně zdokonalit již nabízený servis. Cílem pro rok 2009 v rozšíření nabídky se stane pouze vytvoření speciálního programu pro firmy v rámci projektu Wellness pro firmy. [31]

Tato nabídka v současné chvíli v portfoliu služeb zcela chybí či je nahrazena pouze procentuální slevou z klasické nabídky členství pro větší množství registrovaných osob pod jednou firmou.

Tab. 5.: Popis nabízených produktů

Produkt/služba	Popis produktu/služby	Benefity pro klienta
Klubové služby		
Členství	časově neomezená možnost využívání klubových služeb - posilovna, kardio zóna, skupinové lekce, relaxace, bazén	Neomezené využití všech služeb za jednotnou cenu, členské benefity (slevy na služby spa, akce pro členy)
Členství mimo špičku	časově omezená možnost využívání klubových služeb (9 - 16hod) - posilovna, kardio zóna, skupinové lekce, relaxace, bazén	Neomezený přístup do klubu v hodinách mimo špičku, větší soukromí, nižší cena
Předplacená karta	Karta s možností dobíjení kreditu a čerpání služeb s 10% slevou oproti jednorázovým vstupům	Flexibilní využití všech služeb s 10% slevou
Jednorázové vstupy	Možnost platby na recepci za využití služby	Možnost využití služeb bez závazku
Balíček služeb	Kombinace služeb a produktů s možností vyzkoušení členství na zkoušku - měsíční členství + trénink + spa ošetření (Vánoční balíček, Velikonoční balíček, Letní balíček pro dva, atd.)	Možnost vyzkoušení služeb v rámci krátkodobého závazku, zvýhodněná cena
Pass na 10 lekcí	Permanentka na 10 vstupů do určité části klubu (10 skupinových lekcí, 10 vstupů do bazénu, atd.)	Zvýhodněné využití pouze jedné služby bez nutnosti závazku
PT membership	časově neomezená možnost využívání klubových služeb - posilovna, kardio zóna, skupinové lekce, relaxace, bazén - spolu s pravidelným využitím osobního trenéra	Zvýhodněná nabídka pro pravidelné klienty osobních trenérů
Osobní trénink		
1 osobní trénink	60min lekce s osobním trenérem	Dosažení vytýčených cílů pod odborným dohledem a s minimálním úsilím
Balíček 10 osobních tréninků	10x60min lekce s osobním trenérem	Zvýhodněná cena pro pravidelné klienty osobních trenérů, 1 trénink zdarma
PT relax	30min lekce asistovaného strečinku a masáže zad a šíje	Maximální protažení a relaxace v minimálním čase
Spa & Beauty clinic		
Masáže	30 až 120min masáže	Relaxace pod dohledem odborníka, zdravotní prevence
Manikúra basic	Základní úprava nehtů	Profesionální péče a úprava nehtů v minimálním čase
Lakování	Lakování nehtů na nohou i rukou přírodní kosmetikou	Rychlá luxusní péče o nehty
Pedikúra basic	Základní úprava nehtů	Profesionální péče a úprava nehtů v minimálním čase
Kosmetické ošetření	Základní až luxusní péče o pleť	Profesionální péče a poradenství
Líčení	Make-up na jakoukoli příležitost	Líčení v minimálním čase s maximálním efektem na jakoukoli příležitost
Balíček služeb	Kombinace služeb a produktů s možností vyzkoušení spa nabídky (vybraná spa ošetření + vstup do relaxace a bazénu)	Využití specifických služeb a zvýhodněnou cenu bez nutnosti závazku
Ošetření basic	Základní spa ošetření	Profesionální péče za přijatelnou cenu
Ošetření luxus	Luxusní spa ošetření	Maximální péče zaměřená na dokonalý výsledek
Ošetření express	Rychlé spa ošetření	Maximální efekt v minimálním čase

Zdroj: Ješinová, 2008.

V rámci projektu Wellness pro firmy bude pro rok 2009 stanoven plán na zavedení nabídky výhodné pro zaměstnavatele v rámci péče o zaměstnance a dosažení tak maximálního efektu z jejich pracovní činnosti. Tato nabídka bude proto postavena hlavně na využití služeb wellness k prevenci zaměstnanců před nemocemi, která povede k jejich maximálnímu pracovnímu nasazení a minimální absenci na pracovišti. Cílem tohoto projektu je vytvořit pro firmy zcela nové pojetí fitness a wellness a pomoci jim tak dosáhnout maximálního efektu (zisku) díky pravidelné péči o zdraví svých zaměstnanců.

Zavedení této nabídky se opírá o několik faktů:

1. Česká republika je v Evropské unii zemí s největším počtem kalendářních dnů strávených na nemocenské.
2. Od roku 2009 se zaměstnavatel významně podílí na platbě nemocenské svých zaměstnanců.
3. Poplatky za návštěvu lékaře motivují k péči o zdraví a jeho prevenci.
4. Standardní zaměstnanecké benefity (stravenky, lístky do kina, aj.) nepřinášejí zaměstnavateli přímý dopad na efektivitu práce jeho zaměstnanců či na firemní náklady spojené s platbou nemocenské.

Na základě výše zmíněných skutečností, bude pro rok 2009 klíčové zavedení nabídky firemního wellness pod názvem *Fit 4 Business*. Fit 4 Business v sobě sdružuje celý proces ozdravení firmy, kde jeden krok navazuje na druhý a klient se může rozhodnout, zda v některé fázi firemního wellness tento proces přeruší a využije doposud dosažených výsledků, či ho vůči svým zaměstnancům bude uplatňovat dlouhodobě.

V rámci tohoto procesu je možné sledovat tyto fáze vývoje spojené s nabídkou níže uvedených služeb.

1. *Identifikace současného výkonu firmy* prostřednictvím wellness scanu (základní zdravotní změření zaměstnanců firmy).
2. *Vyhodnocení wellness scanu* a doporučení řešení šitého na míru (kombinace individuálních lekcí, kurzů, seminářů).

3. *Implementace navrženého programu do každodenního fungování firmy spojená s jednorázovou úvodní aktivitou (Fit Day, Teambuilding).*
4. *Doprovodný program podpory a motivace zaměstnanců. Holmes Place stanovuje speciální systém odměn pro danou společnost.*
5. *Pravidelná kontrola a doporučení spjaté s pravidlným opakováním wellness scanu a aktualizací programu.*

V rámci projektu Fit 4 Business bude firemním klientům vedle nabídky členství nabízena i speciální péče o zaměstnance za účelem dosažení jejich maximální spokojenosti a efektivnosti práce.

Nabídka pro firmy se bude skládat z následujících kategorií podpory wellness pro firmy. [33]

- ❖ *Firemní fitness a wellness bez závazku.* Tato fáze Fit 4 Business slouží především k navázání kontaktu s potenciálním firemním klientem. Hlavní výhodou pro klienta je možnost jednorázové spolupráce bez nutnosti pokračování. Pro Holmes Place představuje tato fáze nejdůležitější část prodejního procesu.
- ❖ *Osobní wellness lekce.* Využití těchto lekcí se předpokládá zejména u vysoce postavených manažerů či ředitelů společnosti. Jejich výhodou je osobní přístup ke klientovi, který souvisí i s vyšší cenou těchto služeb.
- ❖ *Wellness semináře.* Wellness semináře jsou naopak vhodné pro široké množství zaměstnanců. Jejich hlavní výhodou je osvěta zaměstnanců přímo v prostředí kanceláře či v klubech Holmes Place.
- ❖ *Wellness kurzy.* Wellness kurzy představují pro zaměstnance zábavnější formu osvojení správných stravovacích i pohybových návyků spojené s praxí. Vedle toho neformální prostředí i situace, do níž se zaměstnanci v rámci kurzů dostanou, působí pozitivně na atmosféru uvnitř společnosti.

Kompletní nabídku všech částí firemního wellness uvádím v tab. 4.

Tab. 6.: Popis produktů nabízených v rámci projektu Fit 4 Business.

Produkt/služba	Popis produktu/služby	Benefit zaměstnavatele	Benefit pro zaměstnance
Firemní fitness a wellness bez závazku			
Wellness scan	Zdravotní analýza všech zaměstnanců firmy (BMI index, procento tuku v těle, krevní tlak, klidová tepová frekvence, dotazník související se životním stylem), její analýza a vyhodnocení jednotlivých zaměstnanců i firmy jako celku	Analýza zdravotního stavu zaměstnanců, vyhodnocení jednotlivých oddělení a doporučení na zlepšení tohoto stavu	Individuální anonymní analýza zaslaná na e-mail zaměstnance s doporučeními na zlepšení zdravotního stavu.
Fit Day	Speciálně připravený program pro zaměstnance firmy obsahující představení jednotlivých služeb Holmes Place, kondiční analýzu pro zaměstnance, rady odborníků na téma fitness a wellness, speciální nabídku pro zájemce o využívání služeb Holmes Place z řad firmy.	Nabídka "osvěty" pro zaměstnance bez nutnosti závazku a zvyšování firemních nákladů.	Možnost v rámci společnosti získat informace o zdravém životním stylu, možnost vlastního rozhodnutí o využívání služeb Holmes Place.
Teambuilding	Program ušitý firmě na míru zahrnující fitness a wellness služby pro zaměstnance v rámci akce zdarma. Jednotlivé aktivity jsou zaměřené na komunikaci zaměstnanců mezi sebou, jejich společné řešení problémů a prožitků nestandardních situací.	Nevšední forma teambuildingové akce s možností zapojení jednotlivých služeb Holmes Place a přípravy programu na míru společnosti a jejích zaměstnanců.	Vyzkoušení služeb Holmes Place zdarma v rámci známého kolektivu a prožitek nevšedních situací.
Osobní wellness lekce			
Osobní trénink	60min lekce se zaměřením na dosažení cílů v rámci zdatnosti a fyzické kondice. Pro každého klienta je trénink sestavován individuálně za cílem dosažení maximálního výsledku s minimálním úsilím.	Fyzicky zdatní zaměstnanci jsou více odolní proti nemoci i výkonnější v rámci fyzické práce.	Osobní trenér pomůže zaměstnanci s efektivním dosažením jeho cílů, podpoře kondice i sebevědomí.
Výživové poradenství	60min lekce s výživovým poradcem s cílem sestavení individuálně vhodného jídelníčku za cílem pročištění organismu, zavedení zdravého stravování a jeho udržení.	Dodržování zdravého stravování vede k omezení onemocnění trávicího ústrojí zaměstnanců a k celkovému zlepšení kondice.	Individuální sestavené jídelníčku a jeho správné dodržování vede k očistě organismu a jeho správnému fungování.
Coaching	60min lekce zaměřené na psychologickou analýzu problémů zaměstnanců a pomoc s jejich řešením.	Řešení pracovních či osobních problémů je klíčové pro spokojenost zaměstnanců a jejich efektivitu práce.	Osobní lekce s proškoleným odborníkem pomáhají s řešením osobních či pracovních problémů a pochopení problémové situace z různých úhlů.

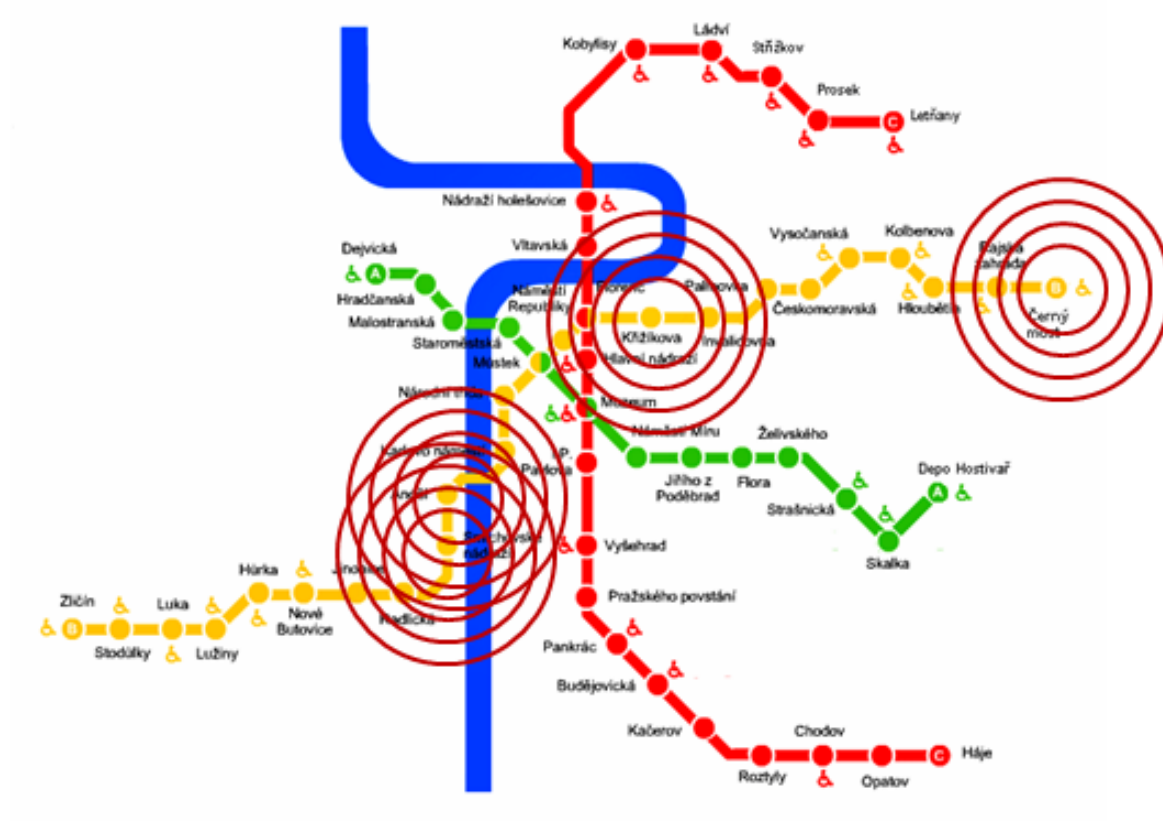
Wellness semináře			
Move well seminář	60min seminář pro větší skupinu posluchačů zaměřený na jednotlivá témata spojená se zdravým pohybem a péčí o tělo (cvičení na snižování hmotnosti, aj.)	Seminář zaměřený na téma zajímavé pro zaměstnance firmy. Nižší náklady se zapojením většího množství zaměstnanců.	Zajímavé téma prezentované v příjemném prostředí Holmes Place či vlastní kanceláře.
Eat well seminář	60min seminář zaměřený na zdravé stravování a konkrétní téma zajímavé pro zaměstnance. Cílem kurzů je osvěta zaměstnanců v oblasti zdravého stravování a pitného režimu.	Seminář zaměřený na téma zajímavé pro zaměstnance firmy. Nižší náklady se zapojením většího množství zaměstnanců.	Zajímavé téma prezentované v příjemném prostředí Holmes Place či vlastní kanceláře.
Feel well seminář	60min seminář zaměřený na relaxaci a odpočinek.	Seminář zaměřený na téma zajímavé pro zaměstnance firmy. Nižší náklady se zapojením většího množství zaměstnanců.	Zajímavé téma prezentované v příjemném prostředí Holmes Place či vlastní kanceláře.
Wellness kurzy			
Move well kurz	Pravidelně se opakující kurz v rámci kterého se vzdělanost zaměstnanců v rámci fitness neustále rozvíjí.	Intenzivní opakující se kurzy vedou k nastavení zvyku a dodržování zdravého životního stylu.	Pravidelná péče s cílem motivovat zaměstnance k dodržování stanovených zásad.
Eat well kurz	Pravidelně se opakující kurz v rámci kterého se vzdělanost zaměstnanců v rámci výživy neustále rozvíjí.	Intenzivní opakující se kurzy vedou k nastavení zvyku a dodržování zdravého životního stylu.	Pravidelná péče s cílem motivovat zaměstnance k dodržování stanovených zásad.
Feel well kurz	Pravidelně se opakující kurz v rámci kterého se vzdělanost zaměstnanců v rámci relaxačních technik neustále rozvíjí.	Intenzivní opakující se kurzy vedou k nastavení zvyku a dodržování zdravého životního stylu.	Pravidelná péče s cílem motivovat zaměstnance k dodržování stanovených zásad.

Zdroj: [33]

5.2.2. Distribuce

Distribuce služeb Holmes Place je vázána na návštěvu jednotlivých center, proto jsou hlavním distribučním kanálem právě jednotlivé kluby. Jejich rozmístění po Praze je vzhledem k propojenosti klubů zaměřeno na lokality dostupné linkou B pražského metra, jak znázorňuje uvedené schéma na obr. 9.

Obr. 9.: Distribuční síť Holmes Place v Praze



Zdroj: Ješinová, 2009.

V rámci této distribuční sítě pokrývá Holmes Place jedny z nejnavštěvovanějších lokalit v Praze. Jejich seznam i popis umístění kluby s jeho výhodami a nevýhodami pro klienta uvádím v tabulce dále.

Tab. 7.: Distribuční místa Holmes Place

Klub	Zasažené lokality	Popis umístění klubu	Výhody pro klienta	Nevýhody pro klienta
Holmes Place Premium Anděl, Plzeňská 8, Praha 5	Smíchov, Nové Město, Hradčany, Břevnov, Košíře, Radlice, Jinonice	2. patro OC Nový Smíchov, 7 min od stanice metra B "Anděl"	Snadná dostupnost MHD, široká nabídka služeb v rámci obchodního centra, parkování zdarma, centrum Prahy	Vysoká návštěvnost obchodního centra, bez venkovního světla, vysoký dopravní provoz v lokalitě
Holmes Place Energy Karlín, Křižkova 44, Praha 8	Žižkov, Karlín, Holešovice, Vinohrady, Josefov	5min od stanice metra B "Křižkova" v budově s apartmány	Snadná dostupnost MHD, blízko centra Prahy, možnost parkování v klubu, venkovní prostory klubu	Vysoký dopravní provoz, parkovací modrá zóna, placené parkování, špatná pověst Karlína, špatné značení
Holmes Place Energy Černý Most, Chlumecká 8, Praha 9	Černý Most, Horní Počernice, Dolní Počernice, Kyje, Hostavice	2. patro zábavního centra ČČM, 10 min od stanice metra B "Černý Most"	Snadná dostupnost MHD, parkování v rámci budovy zdarma, široká nabídka zábavních i jiných služeb v rámci budovy, dobrá dostupnost i pro okrajové části Prahy	Špatná dostupnost z centra Prahy, špatné spoje MHD v rámci okrajových částí Prahy
Holmes Place Energy Smíchov, Nádražní 32, Praha 5	Smíchov, Nové Město, Hradčany, Břevnov, Košíře, Radlice, Jinonice	5 min od stanice metra B "Smíchovské nádraží"	Snadná dostupnost MHD, blízko Barrandovského mostu, nižší dopravní provoz než v centru Prahy, možnost parkování, blízko vlakového nádraží	Žádné další služby v okolí, nepříjemná atmosféra Smíchovského nádraží, placené parkování

Zdroj: Ješinová, 2009.

Vedle distribuční sítě zahrnující samotné kluby je pro rok 2009 plánováno využití dalších možností přímé i nepřímé distribuce.

1. *Mobilní stánek Holmes Place.* Prodejní stánek umístěný na místech s vysokou návštěvností v okolí klubu (obchodní centra, kina, parky, aj.). Na stánku jsou nabízeny produkty i služby Holmes Place, které je možno následně využít v klubech.
2. *Prodej přes distribuční místa partnerů Holmes Place.* V rámci krátkodobé i dlouhodobé spolupráce je pro rok 2009 připraveno využití partnerských distribučních míst.

Plánované využití prostor pro mobilní stánek i prodeje přes partnery znázorňuje tabulka č. 7.

Tab. 8.: Sekundární distribuční místa Holmes Place

Rok	2009											
Měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Mobilní stánek												
v O2 žluté lázně												
v CČM												
v OC Nový Smíchov												
v Pallace Cinemas Anděl												
v Palladium												
Prodej přes partnery												
O2 žluté lázně												
Den jak sen												

Zdroj: Ješínová, 2009.

5.2.3. Cenová politika

Strategie Holmes Place má za cíl inspirovat každého ke zdravému životnímu stylu, proto se snaží poskytovat služby, které by byly dostupné jak pro širší veřejnost, tak pro vysoce náročné zákazníky. Vzhledem k rozdělení klubů Holmes Place na dvě kategorie – Premium a Energy – je i cenová politika každé kategorie odlišná.

Cenová politika klubu Premium se opírá o nabídku vysoce kvalitních služeb za vysokou cenu. Pro Premium klub je velice nebezpečné snižovat cenu svých služeb, proto by se manipulaci s cenou měl maximálně vyhýbat. Snížení ceny může v klientech vyvolat pocit služeb s nižší kvalitou a zároveň může být důvodem k nespokojenosti současných klientů, kteří platí plnou cenu. Z tohoto důvodu je cena členství i dalších nabízených služeb neměnná. Prodejci mají možnost snížení registračního poplatku v případě okamžitého zájmu potenciálního klienta. V rámci měsíčních kampaní bude klub nabízet služby za stejnou cenu, avšak s přidanou hodnotou (např. dárkem).

Energy kluby nemají tak striktní omezení cenové politiky. Vzhledem k tomu, že je jejich prioritou získat větší množství klientů za nižší cenu, používají cenu jako jeden z nástrojů pro motivaci potenciálních zákazníků ke koupi. Konkrétní měsíční nabídky budou popsány detailněji v akčních programech, viz dále.

Ve všech klubech je možnost platby v hotovosti či kreditní kartou nebo převodem. Do budoucna se uvažuje o platbě přes internet.

Souhrn základních služeb i rozdílnou cenovou politiku ukazuje tabulka níže.

Tab. 9.: Ceny vybraných produktů v jednotlivých klubech Holmes Place

Produkt/služba	Distribuční místo			
	Anděl	Č. Most	Karlín	Smíchov
Klubové služby				
Registrační poplatek	2 500 Kč	500 Kč	2 000 Kč	1 200 Kč
Členství	28 200 Kč	13 800 Kč	21 000 Kč	16 900 Kč
Členství mimo špičku	20 280 Kč			
Předplacená karta		500 Kč	500 Kč	500 Kč
Jednorázové vstupy		65 - 200 Kč	180 - 260 Kč	105 - 220 Kč
Balíček služeb	15% sleva	15% sleva	15% sleva	15% sleva
Pass na 10 lekcí	11 lekce zdarma	11 lekce zdarma	11 lekce zdarma	11 lekce zdarma
PT membership	80 200 Kč			
Osobní trénink				
1 osobní trénink	1 300 Kč	690 Kč	820 Kč	720 Kč
Balíček 10 osobních tréninků	9 900 Kč	6500 Kč	6 800 Kč	6 900 Kč
PT relax	210 Kč	210 Kč	210 Kč	210 Kč
Spa & Beauty clinic				
Masáže	730 - 1690 Kč	350 - 1200 Kč	490 - 1690 Kč	400 - 1400 Kč
Manikúra basic	490 - 1090 Kč		490 Kč	
Lakování	250 - 490 Kč		490 Kč	
Pedikúra basic	490 - 1090 Kč			
Kosmetické ošetření	590 - 3510 Kč		891 - 1390 Kč	400 - 2000 Kč
Líčení	960 Kč		590 Kč	
Balíček služeb	15% sleva	15% sleva	15% sleva	15% sleva
Ošetření basic	od 490 Kč	od 350 Kč	od 490 Kč	od 400 Kč
Ošetření luxus	od 1490 Kč	od 990 Kč	od 1490 Kč	od 1100 Kč
Ošetření express	od 299 Kč	od 299 Kč	od 299 Kč	od 299 Kč

Zdroj: Ješínová, 2009.

5.2.4. Komunikační mix

Vzhledem k omezenému rozpočtu na marketingové aktivity využívá Holmes Place v rámci komunikačního mixu především následující nástroje pro propagaci svých produktů.

1. *Reklama* cílená na aktivní obyvatele Prahy.
2. *Podpora prodeje* realizována týmem hostesek, které rozdávají volné vstupy do jednotlivých klubů či slevové letáky.
3. *Public relations* koordinované PR agenturou Holmes Place.
4. *Osobní prodej* realizovaný vyškolenými prodejci.

Plán komunikačního mixu znázorňuje tabulka č. 9.

Tab. 10.: Plán komunikačního mixu pro rok 2009

Měsíc	Motto měsíční kampaně	Nabídka měsíce	Komunikační mix							
			Reklama					Podpora prodeje	PR	Osobní prodej
			Tištěná media	Radia	TV	Velkoplošná reklama	Internet			
Leden	Start 2009 living well	Ke každému novému členství, získá nový klient 1 měsíc členství navíc	Stratosféra, Žena a život	X	X	OC Nový Smíchov, ČČM	Seznam.cz, Google.cz	Hostesky v Palace Cinemas distribuují poukázky "Live well - jednorázová návštěva klubu zdarma" návštěvníkům.	X	Osobní prodejci nabízejí aktuální nabídku.
Únor	Enjoy life together	Valentýnský balíček služeb za zvýhodněnou cenu (1 měsíc členství, osobní trénink, masáž)	Stratosféra, Žena a život	X	X	OC Nový Smíchov, ČČM	Seznam.cz, Google.cz	Hostesky distribuují volné vstupy pro dvojice zamilovaných v kinech, klubech a barech.	snídaně pro novináře lifestyle magazínů.	Osobní prodejci nabízejí aktuální nabídku.
Březen	Woman month	Speciální nabídka dnů otevřených dveří a 10% slevy na služby Holmes Place pouze pro ženy.	X	Evropa 2	TV Nova, TV Barrandov, Public TV	Restaurant Colosseum, OC Nový Smíchov, ČČM	Seznam.cz, Google.cz	Hostesky rozdávají pozvánky na dny otevřených dveří na akcích pro ženy.	Novinářky pozvány na Den otevřených dveří.	Osobní prodejci nabízejí aktuální nabídku.
Duben	Live well foundation	S každou návštěvou pomáhají klienti získávat prostředky na nadaci Holmes Place.	X	X	TV Nova	OC Nový Smíchov, ČČM	Seznam.cz, Google.cz	X	Známé osobnosti v magazínech pomáhají Live well foundation.	Osobní prodejci nabízejí aktuální nabídku.

Květen	I love Holmes Place	Každý nový člen si může během prvního měsíce vybrat 3 služby nad rámec členství zdarma	X	X	TV Barrandov	Metro Křižíkova, OC Nový Smíchov, ČČM	Seznam.cz, Google.cz	Hostesky distribují volné vstupy pro dvojice zamilovaných v kinech, klubech a barech.	Novinářky pozvány na 1.máj na speciální relaxační den s partnerem.	Osobní prodejci nabízí aktuální nabídku.
Červen	Enjoy summer	Benefitní program HP cash postavený na odměně v podobě HP peněz za každou návštěvu. Do tohoto programu jsou zapojeni i partneři Holmes Place. Nabídka pro dvojice během léta - celé léto jen 50% ceny.	Prestige, For Golf	X	TV Barrandov	Metro Křižíkova, OC Nový Smíchov, ČČM	Seznam.cz, Google.cz	Hostesky rozdávají HP cash lidem v ulicích a informují je o kampani v Holmes Place	Speciální cviky pro krásné tělo do plavek - radí Holmes Place instruktory.	Osobní prodejci nabízí aktuální nabídku.
Červenec										
Srpen										
Září	Live well for business	Speciální nabídka pro firmy - wellness scan a balíček služeb na zlepšení kondice zaměstnanců.	EuroNews, Metro, Lidové Noviny, MF Dnes	Kiss 98, Express	TV Barrandov	Potrefená husa, Metro Křižíkova, OC Nový Smíchov, ČČM	Seznam.cz, Google.cz	Hostesky měří krevní tlak, tuk lidem na frekventovaných místech (OC, kina, atd.)	Ukázka wellness scanu v lifestyle časopisech.	Osobní prodejci nabízí aktuální nabídku.

Říjen	Be a member. Be privileged.	Benefitní program pro členy Holmes Place zahrnující speciální nabídky partnerů.	X	X	TV Barrandov	Argentinská, Nuselský Most, Metro Křižkova, OC Nový Smíchov, CČM,	Seznam.cz, Google.cz	Hostesky v autech Mini Cooper informují pražské řidiče o nabídce Holmes Place.	Novinářská snídaneň zaměřená na novinky Holmes Place.	Osobní prodejci nabízejí aktuální nabídku.
Listopad	Holmes Place Birthday	Holmes Place slaví narozeniny a členové dostávají dárky.	Stratosféra, Žena a život, The Best Woman	X	TV Barrandov	Metro Křižkova, OC Nový Smíchov, CČM	Seznam.cz, Google.cz	Hostesky rozdávají dárky všem členům v klubu pro ně a jejich přátele.	Party Holmes Place v Občanské plovárně.	Osobní prodejci nabízejí aktuální nabídku.
Prosinec	Merry Christmas in Holmes Place	Každý den jiná nabídka pro členy v rámci adventního kalendáře.	Stratosféra, Žena a život, The Best Woman	Kiss 98, Express	TV Barrandov	Metro Křižkova, OC Nový Smíchov, CČM	Seznam.cz, Google.cz	Hostesky rozdávají dárky Holmes Place v OC a kinech.	Soutěže v lifestyle magazínu a o vánoční dárky Holmes Place.	Osobní prodejci nabízejí aktuální nabídku.

Zdroj: Ješínová, 2008.

5.2.4.1. Reklama

Reklama je vzhledem k vyšší ceně a neosobnímu přístupu k potenciálním zákazníkům jedním z méně využívaných nástrojů propagace. Holmes Place se spoléhá především na reciproční vyrovnání s dodavateli reklamních ploch, proto je tato forma propagace méně výrazná.

Pro rok 2009 je plán na využití reklamních ploch a kanálů rozepsaných v tabulce č. 10.

Tab. 11.: Reklamní plán pro rok 2009

Medium	Doba reklamní kampaně	Popis reklamní kampaně
Tisková média - inzerce		
Stratosféra	01, 02, 11, 12/2009	Umístění inzerce s aktuální nabídkou Holmes Place.
EuroNews	09/2009	Umístění inzerce s nabídkou wellness scanu zdarma.
Prestige	06, 07, 08/2009	Umístění inzerce s nabídkou Power Plate studií pro golfisty.
Metro	09/2009	Umístění inzerce s nabídkou wellness scanu zdarma.
Lidové noviny	09/2009	Umístění inzerce s nabídkou wellness scanu zdarma.
MF Dnes	09/2009	Umístění inzerce s nabídkou wellness scanu zdarma.
For Golf	06, 07, 08/2009	Umístění inzerce s nabídkou Power Plate studií pro golfisty.
Žena a život	01, 02, 11, 12/2009	Umístění inzerce s aktuální nabídkou Holmes Place.
The Best Woman	11, 12/2009	Umístění inzerce s aktuální nabídkou Holmes Place.
Radio		
Kiss 98	09, 12/2009	Reklamní spot 20s s aktuální nabídkou Holmes Place.
Radio Express	09/2009	Reklamní spot 20s s nabídkou wellness scanu pro firmy.
Evropa 2	03, 12/09	Reklamní spot 20s s aktuální nabídkou Holmes Place.
Televizní vysílání		
TV Barrandov	05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12/2009	Reklamní TV spot s aktuální nabídkou Holmes Place.
TV Nova	03, 04/2009	Návštěva Holmes Place ve Snídani s Novou.
Public TV	03/2009	Reklamní TV spot s aktuální nabídkou Holmes Place.
Velkoplošné reklamní plochy		
Potrefená husa, Citilight	09, 10/2009	Reklamní plakát s nabídkou wellness scanu.
Argentinská, velkoplošná obrazovka	10/2009	Reklamní spot ve spojení s Mini Cooper Campaign
Nuselský most, velkoplošná obrazovka	10/2009	Reklamní spot ve spojení s Mini Cooper Campaign
Metro Křižíkova, polep podlahy	05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12/2009	Reklamní plocha se směrovkou do klubu
OC Nový Smíchov, Citilight	01 - 12/2009	Reklamní plakát s aktuální nabídkou Holmes Place.
CČM, Citilight	01 - 12/2009	Reklamní plakát s aktuální nabídkou Holmes Place.
Restaurant Colosseum, Citilight	03/2009	Reklamní plakát s aktuální nabídkou Holmes Place.
Internetové stránky		
Seznam.cz	01 - 12/2009	Sponzorovaný odkaz.
Google.cz	01 - 12/2009	Sponzorovaný odkaz.

Zdroj: Ješínová, 2008.

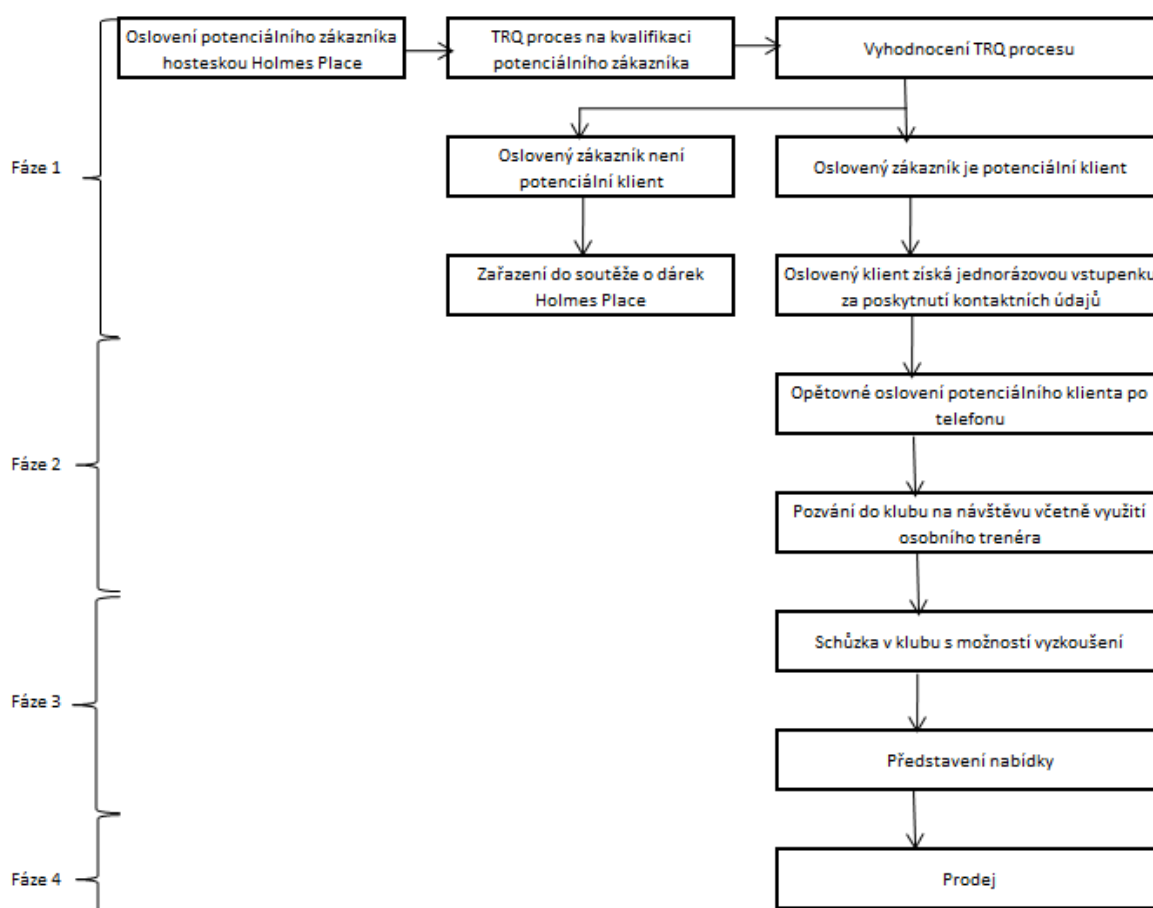
5.2.4.2. Podpora prodeje

Podpora prodeje je jedním z nejpoužívanějších nástrojů komunikačního mixu. Vzhledem k produktu, který Holmes Place nabízí, je nezbytné zákazníkovi umožnit vyzkoušení služeb. Za tímto účelem jsou pro rok 2009 naplánovány akce s hosteskami, které buď v rámci prodejního stánku či bez něj rozdávají volné vstupy na vyzkoušení.

Proces vyzkoušení produktu Holmes Place a jeho následná koupě je však o mnoho složitější, než je tomu u produktů běžné spotřeby (např. jogurty, sýry, salámy, aj.), kde je proces podpory prodeje již velmi běžný.

Proces podpory prodeje a následného prodeje je možné znázornit následujícím schématem.

Obr. 10.: Schéma procesu podpory prodeje pro rok 2009



Zdroj: Ješinová, 2009.

Schéma uvedené v obrázku č. 10 vyjadřuje proces podpory prodeje a následného samotného prodeje. Toto schéma vychází ze strategie Holmes Place, přičemž se opírá o následující fakta.

1. Produkt Holmes Place je výjimečný a hodnotný.
2. Potenciálním klientem Holmes Place je pouze ten klient, který splní TRQ proces sestavený na základě zkušeností klubů Holmes Place v zahraničních zemích. TRQ proces je zkratkou těchto 3 anglických slov:
 - a. TRAINING: Pro Holmes Place je potenciálním klientem ten, kdo pravidelně cvičí či relaxuje nebo pečuje o své tělo.
 - b. RESULTS: Potenciální klient Holmes Place je zaměřen na výsledky svých aktivit.
 - c. QUALIFICATION: Potenciální klient Holmes Place žije či pracuje nejdéle 20min od klubu Holmes Place.
3. Produkt Holmes Place je hodnotný, proto v případě jeho distribuce zdarma, je potřeba získat od klienta protihodnotu.
4. Cenná protihodnota pro Holmes Place je telefonický a e-mailový kontakt na potenciálního klienta za účelem pozdějšího oslovení.
5. Klient musí být osloven do 3 dnů od získání jednorázového vstupu zdarma, jinak ztratí zájem a na nabídku zapomene.
6. Klient, který má zájem o schůzku a přijde na ni, je vysoce potenciálním klientem.
7. Nabídka Holmes Place je sestavena tak, aby byla zajímavá pro co nejširší segment zákazníků, viz segmentace zákazníků výše.

V rámci uvedeného schéma je možné vymezit čtyři základní fáze podpory prodeje a prodeje samotného.

Tab. 12.: Fáze podpory prodeje

Fáze	Cíl	Postup
Fáze 1	Získání kontaktu na potenciálního klienta	Navázání kontaktu s potenciálním klientem.
		TRQ proces na kvalifikaci potenciálního klienta.
		Vyhodnocení TRQ procesu.
		Získání kontaktu na potenciálního klienta.
		Předání volného vstupu do Holmes Place.
		Zařazení kontaktu do databáze.
Fáze 2	Dohodnutí schůzky s potenciálním klientem	Telefonický kontakt potenciálního klienta call centrem.
		Dohodnutí schůzky.
		Vytvoření databáze sjednaných schůzek.
		Předání databáze schůzek prodejcům v klubech.
Fáze 3	Motivace klienta ke koupi	Přivítání potenciálního klienta v klubu.
		Provedení potenciálního klienta klubem.
		Vyzkoušení služeb potenciálním klientem.
		Představení nabídky Holmes Place.
		Doporučení vhodné nabídky pro klienta.
Fáze 4	Prodej	Prodej vybraného produktu Holmes Place.
		Podpis smlouvy.
		Zavedení klienta do databáze členů.

Zdroj: Ješínová, 2009.

5.2.4.3. Public relations

PR má Holmes Place realizováno prostřednictvím PR agentury, která řeší veškeré vztahy Holmes Place s médii.

Vzhledem k zaměření a nabídce Holmes Place se v rámci PR bude společnost orientovat na tyto lifestyle magazíny – *Elle, Cosmopolitan, Harper's Bazaar, Marianne, Glanc, InStyle, Žena a život, Juicy, My Life, Marie Claire, Joy, ONA DNES, Dieta, Love Star, Style, Moje psychologie.*

Pro prezentaci projektu Fit 4 Business budou využita více specializovaná média jako EuroNews, Lidové Noviny, MF Dnes, Hospodářské noviny a Týden.

V rámci spolupráce Holmes Place s médii pro rok 2009 je hlavním cílem:

1. *Navázání bližšího vztahu s novináři a získání kladného PR ze strany redaktorů.*
2. *Představení nového klubu Holmes Place v Karlíně.*
3. *Navázání kontaktu se seriózními týdeníky či deníky a představení nabídky pro firmy.*

V rámci komunikačního mixu byl již představen plán, jak těchto cílů dosáhnout. Jedním z nejdůležitějších a i velmi nestandardních nástrojů, jak posílit vztahy Holmes Place s médii, je zavedení pravidelných setkání s novináři, kde se méně formální cestou, než by byla tisková konference, vybraní novináři doví o novinkách z oblasti fitness a wellness i aktuálních nabídkách Holmes Place.

5.2.4.4. Osobní prodej

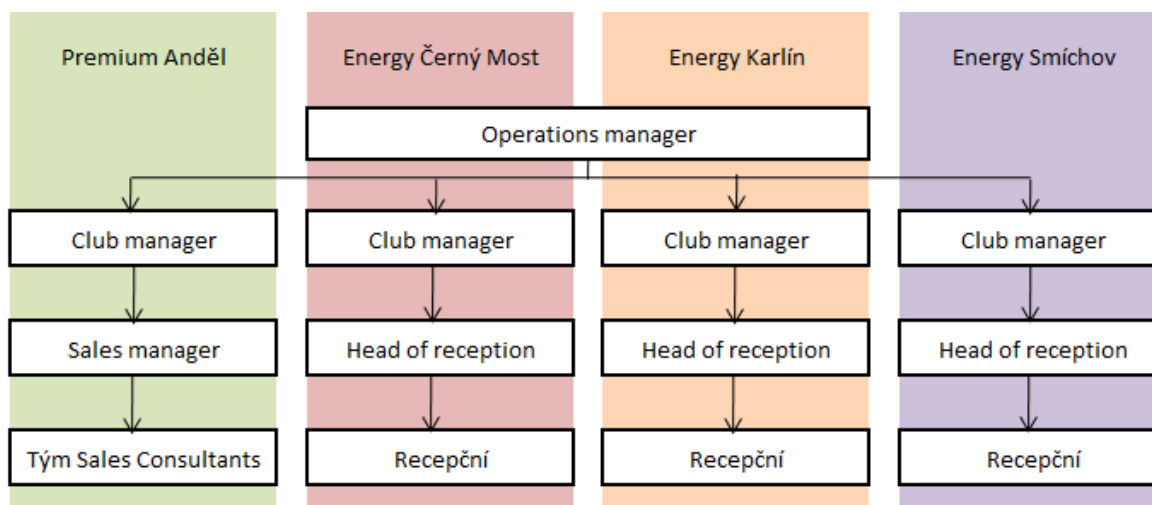
Jedním z cílů Holmes Place pro rok 2009 je sestavení prodejního týmu, který bude přítomen v každém klubu.

Jak již bylo zmíněno výše, Holmes Place Premium Anděl je v současné chvíli jediným klubem, kde samostatné prodejní oddělení existuje. V rámci ostatních klubů jsou za prodej zodpovědné recepční, což má hned několik nevýhod.

1. Omezené možnosti v péči o potenciálního klienta z důvodu vysoké návštěvnosti klubů a nutnosti jejich rychlého odbavování na recepci.
2. Žádné pravomoce v rámci upravení nabídky pro potenciálního klienta s cílem prodeje.
3. Široké spektrum aktivit na recepci znemožňujících plné soustředění na prodej.
4. Malé obchodní zkušenosti recepčních.
5. Pasivní přístup k prodeji, kdy recepční pouze čeká na potenciální zákazníky, ale aktivně je nemotivuje k prodeji.

Z těchto důvodů je nutnost změny struktury v rámci prodejního týmu zcela zřejmá. Současnou strukturu prodejního týmu znázorňuje uvedené schéma, kde marketingové oddělení zcela chybí.

Obr. 11.: Současná struktura prodejního týmu



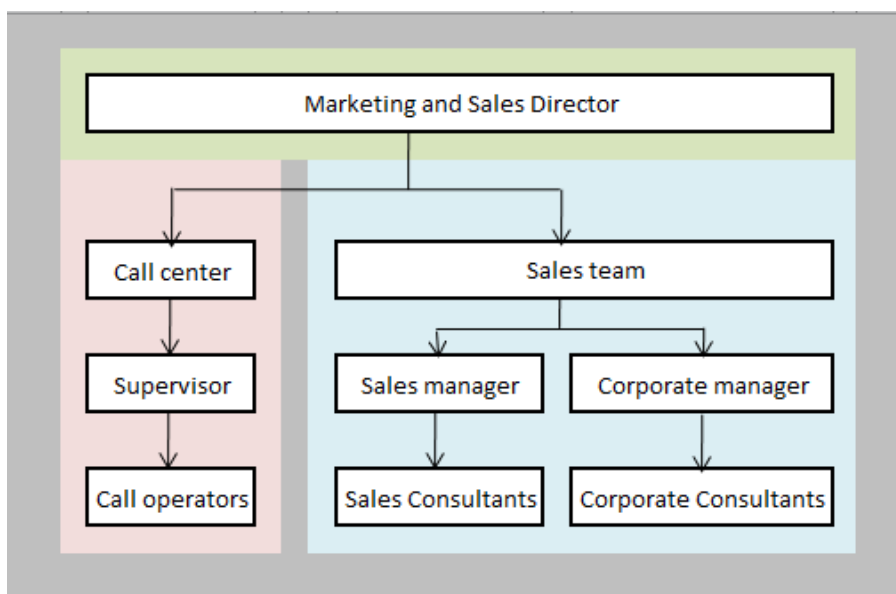
Zdroj: Ješinová, 2009.

V rámci změn pro rok 2009 je jedním ze základních cílů vytvoření nové struktury prodejního týmu, které si klade za cíle:

1. Společné vedení prodejního týmu ve všech klubech.
2. Jednotný tým telefonních operátorů zaměřených pouze na sjednávání schůzek prodejních zástupců s potenciálními klienty.
3. Jednotný prodejní tým rozdělený na prodejce individuálních a firemních klientů.
4. Společná nabídka zahrnující služby všech klubů.

Novou strukturu pro rok 2009 uvádí obrázek č. 12.

Obr. 12.: Navržená struktura prodejního oddělení



Zdroj: Ješinová, 2009.

Nová struktura prodejního týmu je jednou z klíčových změn v rámci marketingového plánu pro rok 2009.

5.3. Akční programy

V rámci akčních programů uvádím jednotlivé aktivity plánovaných kampaní.

Tab. 13.: Akční plán pro rok 2009

Aktivita	Cíl aktivity	Zodpovědná osoba	Začátek	Konec	Plánovaný rozpočet
Hostesky v Palace cinemas	500 potenciálních klientů	Event Coordinator	15. 1.	20.1.	10 040,00 Kč
Internetová kampaň	2000 potenciálních klientů	Marketing Coordinator	1.1.	31.1.	1 000,00 Kč
Příprava propagačních materiálů pro lednovou kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.1.	5.1.	49 800,00 Kč
Hostesky v kinech	300 potenciálních klientů	Event Coordinator	5.2.	10.2.	1 020,00 Kč
Příprava materiálů pro únorovou kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.2.	5.2.	40 300,00 Kč

Internetová kampaň	1000 potenciálních klientů	Marketing Coordinator	1.2.	28.2.	0,00 Kč
Ladies party	300 registrovaných členek	Marketing Coordinator	26.3.		18 980,00 Kč
Woman Wellness Day	Výdělek 100 000 Kč	Marketing Coordinator	8.3.		0,00 Kč
Woman wellness week	Výdělek 100 000 Kč	Marketing Coordinator	21.3.	27.3.	0,00 Kč
Příprava propagačních materiálů pro březnovou kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.3.	5.3.	39 600,00 Kč
Internetová kampaň	1000 registrovaných klientů	Marketing Coordinator	1.3.	31.3.	0,00 Kč
Příprava materiálů pro dubnovou kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.4.	5.4.	33 700,00 Kč
Hostesky na farmaceutickém plese	200 potenciálních klientů	Marketing Coordinator	15.4.		4 200,00 Kč
Hostesky v kinech	500 potenciálních klientů	Event Coordinator	5.5.	10.5.	9 800,00 Kč
Hostesky v klubech a barech	1000 potenciálních klientů	Event Coordinator	1.5.	31.5.	8 080,00 Kč
Příprava materiálů pro letní kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.5.	5.5.	132 168,00 Kč
Hostesky v ulicích	7500 potenciálních klientů	Event Coordinator	1.6.	31.8.	24 213,00 Kč
Příprava materiálů pro letní kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.6.	5.6.	40 810,00 Kč
Hostesky v ulicích	1000 potenciálních klientů	Event Coordinator	1.6.	14.6.	10 440,00 Kč
Cell centrum	700 sjednaných schůzek	Marketing Coordinator	1.8.	31.8.	19 875,00 Kč
Hostesky na Wake Jam	400 potenciálních klientů	Event Coordinator	14.6.		2 160,00 Kč
Hostesky na High Jump	400 potenciálních klientů	Event Coordinator	1.7.		2 160,00 Kč
Hostesky v ulicích	2000 potenciálních klientů	Event Coordinator	1.7.	31.7.	38 880,00 Kč
Beachvolejbalový turnaj pro členy	500 registrovaných členů	Event Coordinator	20.9.		20 000,00 Kč
Hostesky v OC Nový Smíchov	300 potenciálních klientů	Event Coordinator	1.9.	5.9.	5 000,00 Kč
Hostesky v ČČM	300 potenciálních klientů	Event Coordinator	5.9.	10.9.	5 000,00 Kč
Hostesky v kinech	500 potenciálních klientů	Event Coordinator	10.9.	30.9.	1 520,00 Kč

	klientů				
Příprava materiálů pro zářijovou kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.9.	5.9.	20 500,00 Kč
Kampaň s Mini Cooperem	2000 potenciálních klientů	Event Coordinator	1.10.	30.10.	28 800,00 Kč
Příprava materiálů pro říjnovou kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.10.	5.10.	17 000,00 Kč
Narozeninová party Holmes Place	1000 registrovaných klientů	Marketing Coordinator	21.11.		20 000,00 Kč
Internetová kampaň	2000 potenciálních klientů	Marketing Coordinator	1.11.	30.11.	0,00 Kč
Hostesky v klubech	5000 oslovených členů	Event Coordinator	1.11.	30.11.	14 400,00 Kč
Příprava materiálů pro listopadovou kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.11.	5.11.	21 800,00 Kč
Hostesky v OC Nový Smíchov	500 potenciálních klientů	Event Coordinator	1.12.	5.12.	4 800,00 Kč
Hostesky v kinech	500 potenciálních klientů	Event Coordinator	5.12.	10.12.	4 800,00 Kč
Hostesky v ČČM	500 potenciálních klientů	Event Coordinator	10.12.	15.12.	4 800,00 Kč
Příprava materiálů pro vánoční kampaň	Komunikace směrem k potenciálním klientům	Marketing Coordinator	1.12.	5.12.	12 700,00 Kč

Zdroj: Ješínová, 2008.

5.4. Rozpočet

Plánovaný rozpočet pro marketingové aktivity vychází z rozpočtu celé společnosti a je sestaven na jeden kalendářní rok. Vzhledem k nově fungujícímu marketingovému oddělení zahrnuje rozpočet pouze následující položky:

1. Náklady na tištěné materiály.
2. Náklady na propagační akce s hosteskami.
3. Příjmy z reklamy.

Náklady na reklamu jsou hrazeny recipročně. V rozpočtu taktéž nejsou zahrnuty náklady na zaměstnance marketingového a prodejního oddělení. Tyto náklady jsou zahrnuty v rozpočtu na mzdy pro zaměstnance v rámci celé společnosti.

Tab. 14.: Rozpočet pro rok 2009

Rozpočet pro rok 2009								
Náklady				Příjmy		Zisk/Ztráta		
Leden				Leden		Leden		
	Položka	Počet	Cena/ks	Celkem	Položka	Celkem		Celkem
	Roll up	4	2 100,00 Kč	8 400,00 Kč	Prodej reklamy	23 510,00 Kč	Příjmy	23 510,00 Kč
	Leták DL	9500	1,00 Kč	9 500,00 Kč			Náklady	60 840,00 Kč
	Leták 10x10cm	5000	1,10 Kč	5 500,00 Kč				
	Brožura	1200	9,00 Kč	10 800,00 Kč				
	Stojánky	1950	8,00 Kč	15 600,00 Kč				
	Hostesky	47	120,00 Kč	5 640,00 Kč				
	Poplatek za pronájem	1	5 400,00 Kč	5 400,00 Kč				
Celkem				60 840,00 Kč	Celkem	23 510,00 Kč	Celkem	-37 330,00 Kč
Únor				Únor		Únor		
	Položka	Počet	Cena/ks	Celkem	Položka	Celkem		Celkem
	Vouchery DL	300	9,00 Kč	2 700,00 Kč	Prodej reklamy	23 510,00 Kč	Příjmy	23 510,00 Kč
	Balíčky Valentýn	4	2 900,00 Kč	11 600,00 Kč			Náklady	41 320,00 Kč
	Roll up	4	2 100,00 Kč	8 400,00 Kč				
	DL letáky			15 800,00 Kč				
	10x5 cm leták	200	9,00 Kč	1 800,00 Kč				
	Hostesky	6	120,00 Kč	1 020,00 Kč				
Celkem				41 320,00 Kč	Celkem	23 510,00 Kč	Celkem	-17 810,00 Kč
Březen				Březen		Březen		
	Položka	Počet	Cena/ks	Celkem	Položka	Celkem		Celkem
	Leták DL	4000	3,00 Kč	12 000,00 Kč	Prodej reklamy	63 000,00 Kč	Příjmy	63 000,00 Kč
	Velkoplošný banner	1	5 500,00 Kč	5 500,00 Kč			Náklady	58 580,00 Kč
	Pozvánky DL	2000	2,00 Kč	4 000,00 Kč				
	Papírové tašky	10	1 000,00 Kč	10 000,00 Kč				
	DL letáky	2000	3,85 Kč	7 700,00 Kč				
	Kancelářské potřeby	1	400,00 Kč	400,00 Kč				
	Hostesky	104	120,00 Kč	12 480,00 Kč				
	Fotograf	2	1 500,00 Kč	3 000,00 Kč				
	Převoz	2	1 000,00 Kč	2 000,00 Kč				
	Poplatek za pronájem	1	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč				
Celkem				58 580,00 Kč	Celkem	63 000,00 Kč	Celkem	4 420,00 Kč

Duben			
Položka	Počet	Cena/ks	Celkem
LWF krabice	3	3 900,00 Kč	11 700,00 Kč
Letáky DL	5500	4,00 Kč	22 000,00 Kč
Hostesky	35	120,00 Kč	4 200,00 Kč
Celkem			37 900,00 Kč
Květen			
Položka	Počet	Cena/ks	Celkem
Fotograf	2	4 000,00 Kč	8 000,00 Kč
Plakáty DL	100000	4,00 Kč	40 000,00 Kč
HP cash money 19x8cm	5000	14,9768	74 884,00 Kč
Roll up	4	2321	9 284,00 Kč
Hostesky	8	2 880,00 Kč	17 880,00 Kč
Celkem			150 048,00 Kč
Červen			
Položka	Počet	Cena/ks	Celkem
Hostesky	10	2 400,00 Kč	24 213,00 Kč
Celkem			24 213,00 Kč
Červenec			
Položka	Počet	Cena/ks	Celkem
Hostesky	10	1 044,00 Kč	10 440,00 Kč
Vouchery	2000	18,16 Kč	36 310,00 Kč
Celkem			46 750,00 Kč
Srpen			
Položka	Počet	Cena/ks	Celkem
Leták DL	1500	3,00 Kč	4 500,00 Kč
Call center			19 875,00 Kč
Hostesky	15	2 880,00 Kč	43 200,00 Kč
Beachvolejbalový turnaj	1	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Celkem			87 575,00 Kč
Duben		Květen	
Položka	Celkem	Položka	Celkem
Prodej reklamy	80 000,00 Kč	Prodej reklamy	35 000,00 Kč
Celkem	80 000,00 Kč	Celkem	35 000,00 Kč
Červen		Červenec	
Položka	Celkem	Položka	Celkem
Prodej reklamy	55 000,00 Kč	Prodej reklamy	23 510,00 Kč
Celkem	55 000,00 Kč	Celkem	23 510,00 Kč
Srpen		Srpen	
Položka	Celkem	Položka	Celkem
Prodej reklamy	140 000,00 Kč	Prodej reklamy	140 000,00 Kč
Celkem	140 000,00 Kč	Celkem	140 000,00 Kč
Duben		May	
	Celkem		Celkem
Příjmy	80 000,00 Kč	Příjmy	35 000,00 Kč
Náklady	37 900,00 Kč	Náklady	150 048,00 Kč
Celkem	42 100,00 Kč	Celkem	-115 048,00 Kč
Červen		Červenec	
	Celkem		Celkem
Příjmy	55 000,00 Kč	Příjmy	23 510,00 Kč
Náklady	24 213,00 Kč	Náklady	46 750,00 Kč
Celkem	30 787,00 Kč	Celkem	-23 240,00 Kč
Srpen		Srpen	
	Celkem		Celkem
Příjmy	140 000,00 Kč	Příjmy	140 000,00 Kč
Náklady	87 575,00 Kč	Náklady	87 575,00 Kč
Celkem	52 425,00 Kč	Celkem	52 425,00 Kč

Září				Září		Září	
Položka	Počet	Cena/ks	Celkem	Položka	Celkem		Celkem
Letáky	1500	3,00 Kč	4 500,00 Kč	Prodej reklamy	50 000,00 Kč	Příjmy	50 000,00 Kč
Semináře	4	2 000,00 Kč	8 000,00 Kč			Náklady	32 020,00 Kč
Velkoplošný banner	1	3 500,00 Kč	3 500,00 Kč				
Pozvánky	1500	3,00 Kč	4 500,00 Kč				
Hostesky	4	2 880,00 Kč	11 520,00 Kč				
Celkem			32 020,00 Kč	Celkem	50 000,00 Kč	Celkem	17 980,00 Kč
Říjen				Říjen		Říjen	
Položka	Počet	Cena/ks	Celkem	Položka	Celkem		Celkem
Letáky DL	3000	3,00 Kč	9 000,00 Kč	Prodej reklamy	53 510,00 Kč	Příjmy	53 510,00 Kč
Členské karty	1500	4,00 Kč	6 000,00 Kč			Náklady	45 800,00 Kč
Plakáty B1	20	100,00 Kč	2 000,00 Kč				
Hostesky	10	2 880,00 Kč	28 800,00 Kč				
Celkem			45 800,00 Kč	Celkem	53 510,00 Kč	Celkem	7 710,00 Kč
Listopad				Listopad		Listopad	
Položka	Počet	Cena/ks	Celkem	Položka	Celkem		Celkem
Pozvánky DL	5000	3,00 Kč	15 000,00 Kč	Prodej reklamy	58 000,00 Kč	Příjmy	58 000,00 Kč
Plakáty B1	8	100,00 Kč	800,00 Kč			Náklady	56 200,00 Kč
Vouchery	1500	4,00 Kč	6 000,00 Kč				
Hostesky	5	2 880,00 Kč	14 400,00 Kč				
Narozeninová party	1	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč				
Celkem			56 200,00 Kč	Celkem	58 000,00 Kč	Celkem	1 800,00 Kč
Prosinec				Prosinec		Prosinec	
Položka	Počet	Cena/ks	Celkem	Položka	Celkem		Celkem
Vouchery DL	800	3,00 Kč	2 400,00 Kč	Prodej reklamy	77 000,00 Kč	Příjmy	77 000,00 Kč
Plakáty B1	8	100,00 Kč	800,00 Kč			Náklady	27 100,00 Kč
Velkoplošný banner	1	3 500,00 Kč	3 500,00 Kč				
Vouchery A5	1500	4,00 Kč	6 000,00 Kč				
Hostesky	5	2 880,00 Kč	14 400,00 Kč				
Celkem			27 100,00 Kč	Celkem	77 000,00 Kč	Celkem	49 900,00 Kč
Celkem			668 346,00 Kč	Celkem	682 040,00 Kč	Celkem	13 694,00 Kč

Zdroj: Ješínová, 2008.

5.5. Systém měření a kontroly

Měření úspěšnosti jednotlivých marketingových akcí bude pro rok 2009 realizováno následujícími kontrolními nástroji.

5.5.1. Kontrola na základě denních výkonů.

1. *Denní report klubů* kontroluje počet nově získaných potenciálních klientů, počet nově získaných členů a úspěšnost prodeje v závislosti na těchto dvou veličinách. Na základě dosažení denních hodnot jednotlivých položek je v elektronické podobě reportu vypočítávána celková měsíční úspěšnost. Formulář pro tento report přikládám v příloze 1.

2. *Denní report call centra* kontroluje počet aktivně oslovených potenciálních klientů a úspěšnost sjednání schůzek pro kluby. Tento report přikládám v příloze 2 spolu s vysvětlivkami.

3. *Denní schůzky vedení s podřízenými.* Každý Club manager či manažer oddělení vede krátkou desetiminutovou schůzku se svými zaměstnanci na denní bázi. Na tomto setkání manažera s podřízenými jsou probírána následující fakta:

- a. Dosažené výsledky oddělení od začátku měsíce do dne schůzky.
- b. Procento úspěšnosti dosažených výsledků vzhledem ke stanoveným cílům pro daný měsíc.
- c. Stanovení cílů do konce měsíce za účelem dosažení stanovených měsíčních cílů.
- d. Cíle pro den konání schůzky a aktivity na jejich dosažení.

Každý ze zaměstnanců daného oddělení musí být s těmito denními cíli seznámen a snažit se jich dosáhnout.

5.5.2. Kontrola na základě týdenních výkonů.

1. *Týdenní telefonní konference* monitoruje aktuální stav prodeje všech klubů Holmes Place v rámci teritoria (Polsko, Česká republika). Těchto hovorů se účastní všichni Club manažeři všech klubů v obou státech, Operations manager a CEO

manager. Každý Club manažer na této konferenci prezentuje své výsledky a procento úspěšnosti oproti stanoveným cílům.

2. *Týdenní report call centra* vykazuje úspěšnost sjednaných schůzek call centrem a procento úspěšnosti prodeje. Formulář pro tento report příkládám v příloze č. 3.

5.5.3. Kontrola na základě měsíčních výkonů

1. *Měsíční marketingový report* vykazuje úspěšnost jednotlivých měsíčních kampaní, report PR článků a dalších propagačních nástrojů. Tento report je připravován Central Marketingem v internetové verzi, kterou uvádím v příloze číslo 4.

2. K *měsíčnímu reportu call centra* se používá stejný report jako pro týdenní vyhodnocení pouze s dosaženými měsíčními hodnotami výkonu.

3. *Vyhodnocení měsíční úspěšnosti klubů* je automaticky vyhodnocováno v rámci denního reportu.

5.5.4. Kontrola na základě čtvrtletních výkonů.

1. V rámci čtvrtletního vyhodnocení probíhají *pravidelné schůze hlavních manažerů Polska a České republiky*. Této schůze se vždy účastní Club manažeři všech klubů, Fitness manažer, Spa manažer, Marketing Coordinator, HR manager, Operations manager a CEO manager. V rámci této konference budou manažeři jednotlivých oddělení prezentovat výsledky a úspěšnost svého čtvrtletního vedení.

Každý report musí vždy obsahovat aktuální dosažený výsledek i stanovený cíl pro dané období. Tyto skutečnosti dokazují přiložené reporty.

5.6. Vyhodnocení prvního čtvrtletí 2009

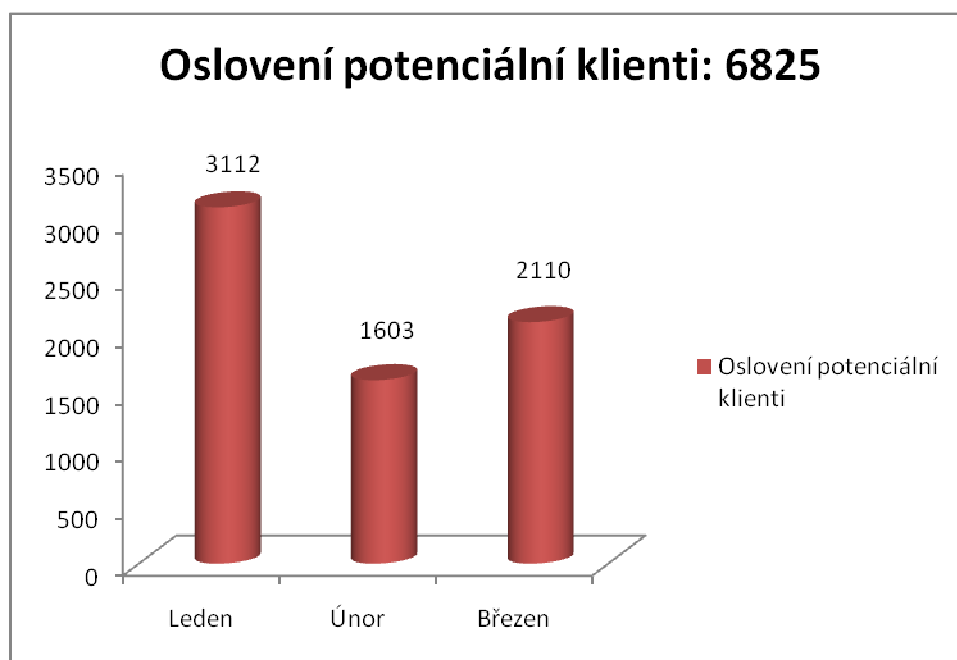
V rámci této práce jsem měla možnost uvést výše připravený marketingový plán do praxe a sledovat jeho úspěšnost. Vyhodnocení marketingového plánu představím na prvním čtvrtletí roku 2009. Vedle obecnější analýzy celého kvartálu uvedu i výsledky březnové kampaně detailněji.

5.6.1. Tvorba databáze

Z uvedených cílů společnosti je jako jeden z hlavních bodů prezentována tvorba databáze, která by měla být v roce 2009 navýšena o 24 000 potenciálních klientů. Vzhledem k tomu, že marketingové oddělení nenavazuje na žádné předchozí výsledky, byl cíl na rozšíření databáze stanoven rovnoměrně na každý měsíc, tedy na 2000 potenciálních klientů.

V prvním grafu uvádím oslovený počet klientů za každý měsíc. Za celé čtvrtletí bylo osloveno 6825 aktivních Pražanů, kteří se stali součástí nové databáze Holmes Place. Databáze bude použita především k jejich oslovení s nabídkami Holmes Place, marketingovým průzkumům a k vytvoření potenciální členské základny.

Graf 8.: Oslovení potenciální klienti za první čtvrtletí roku 2009



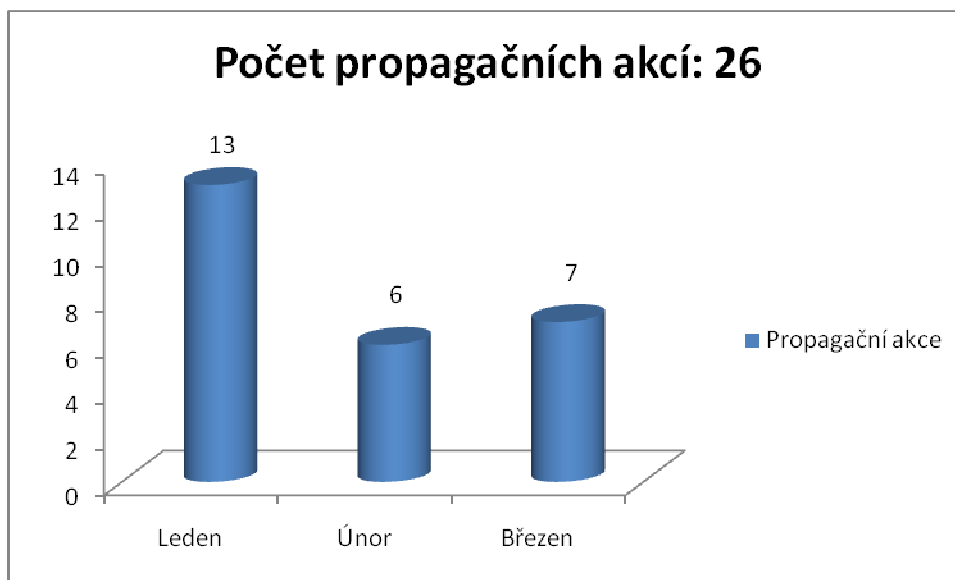
Zdroj: Ješinová, 2009.

Vzhledem k tomu, že byl pro každý měsíc stanoven stejný cíl, tj. nárůst databáze o 2000 potenciálních klientů, překročily dosažené výsledky tento cíl o 14%. Z pohledu měsíčních výsledků je však možné považovat nárůst databáze v únoru za nedostačující. V tomto měsíci se podařilo dosáhnout stanoveného cíle jen na 80%.

Následující graf ukazuje počet propagačních akcí organizovaných za účelem rozšíření databáze. V lednu byl jejich počet téměř dvojnásobný, oproti další dvěma měsícům. Tato

skutečnost byla následkem hlavně velké spolupráce s multikiny Palace Cinemas, kdy se podařilo získat široké možnosti pro prezentaci v místech multikin.

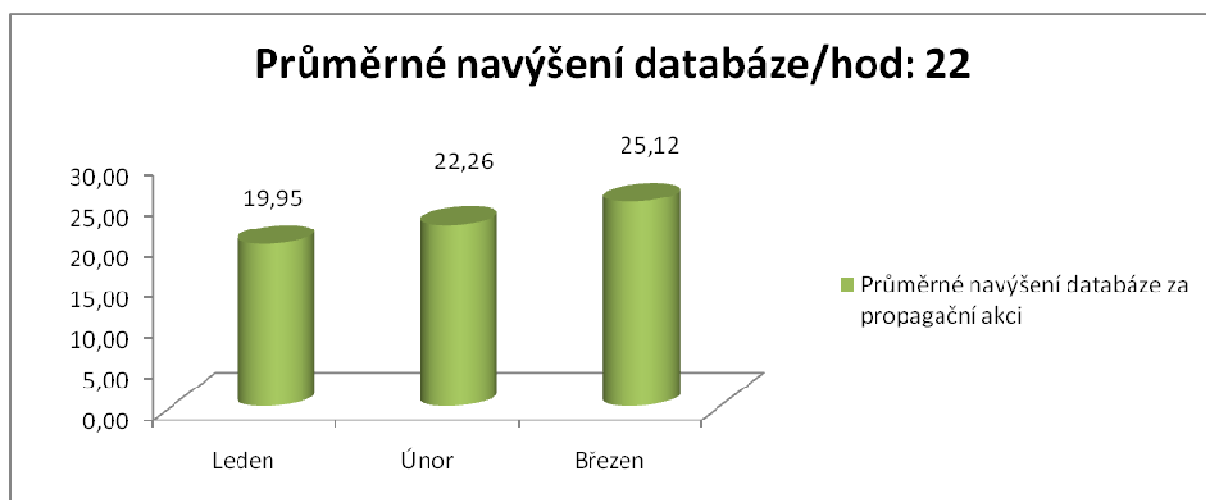
Graf 9.: Počet propagačních akcí za první čtvrtletí 2009



Zdroj: Ješinová, 2009.

Na základě závislosti výše uvedených dvou veličin je možné sledovat pozitivní vývoj v množství generovaných potenciálních klientů z každé akce. Jak graf níže ukazuje, zpočátku roku nebyla práce hostesek natolik efektivní, jako o dva měsíce později. Graf vykazuje počet získaných potenciálních klientů jednou hosteskou za hodinu práce. Oslovení 22 potenciálních klientů, kteří souhlasí se zařazením do databáze je velmi pozitivní výsledek. V porovnání s výsledky v ostatních zemích, kde Holmes Place působí, se jedná o 135% úspěšnost.

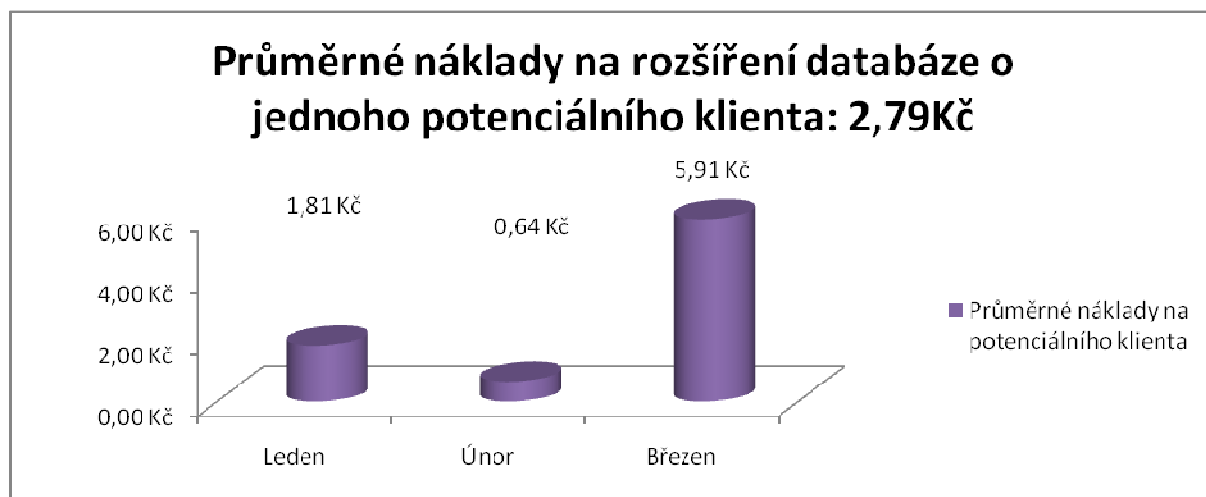
Graf 10.: Průměrné navýšení databáze za první čtvrtletí 2009.



Zdroj: Ješinová, 2009.

V rámci rozpočtu bylo nutné zachovat stanovený finanční limit, který se stal výchozím bodem pro sestavení propagačního plánu v jednotlivých měsících. Zatímco v lednu a únoru tlačil omezený budget na motivační bonusovou strukturu pro hostesky, v březnu se vyšší bonusy z dosažení stanoveného cíle staly motivem pro vyšší efektivitu jejich práce.

Graf 11.: Průměrné náklady na rozšíření databáze o jednoho potenciálního klienta za první čtvrtletí 2009.

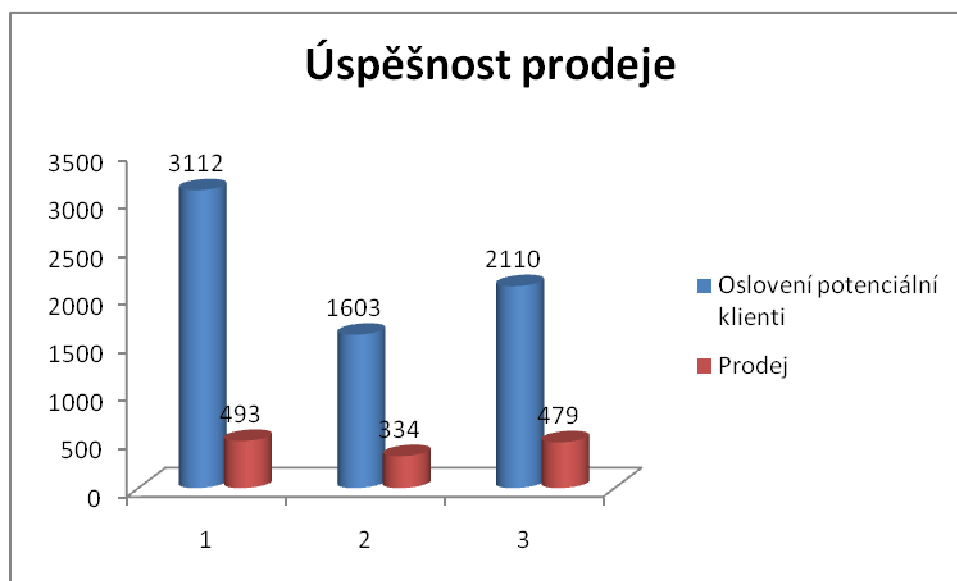


Zdroj: Ješinová, 2009.

Graf č. 11 ukazuje průměrné náklady na získání jednoho potenciálního klienta. Velmi nízké náklady v lednu a únoru jsou především z důvodu oslovení již dříve získaných potenciálních klientů, kteří se ale již stali neaktivními. Tito klienti byli osloveni pouze masovým direct mailem, který pro firmu navíc nepředstavoval žádné náklady. Oproti tomu v březnu se Holmes Place snažilo zviditelnit prostřednictvím hostesek, které oslovovaly potenciální klienty na společenských akcích či v obchodních centrech. V tomto měsíci se proto při výrazné zvýšení oslovených potenciálních klientů zvedla i cena za jednoho získaného klienta.

Tabulka níže představuje počet oslovených potenciálních klientů a jejich vliv na prodej produktů. Jak je na první pohled vidět, počet oslovených klientů má výrazný vliv na prodej. Pozitivně lze hodnotit nárůst úspěšnosti prodeje z lednových 15% na 22% v březnu. V průměru je úspěšnost prodeje za první čtvrtletí roku 2009 na 19%.

Graf 12.: Úspěšnost prodeje za první čtvrtletí 2009



Zdroj: Ješinová, 2009.

5.6.2. Finanční výsledek

Plánované a skutečné náklady a výdaje marketingu pro první čtvrtletí vykazuje tabulka č. 15.

Tab. 15.: Finanční výsledek prvního čtvrtletí 2009.

Náklady	Leden	Únor	Březen	Celkem
Rozpočet	60 840,00 Kč	41 320,00 Kč	58 580,00 Kč	160 740,00 Kč
Skutečnost	60 840,00 Kč	55 520,00 Kč	54 580,00 Kč	170 940,00 Kč
Rozdíl	0,00 Kč	-14 200,00 Kč	4 000,00 Kč	-10 200,00 Kč
Příjmy	Leden	Únor	Březen	Celkem
Rozpočet	23 510,00 Kč	23 510,00 Kč	63 000,00 Kč	110 020,00 Kč
Skutečnost	32 150,00 Kč	62 760,00 Kč	105 600,00 Kč	200 510,00 Kč
Rozdíl	8 640,00 Kč	39 250,00 Kč	42 600,00 Kč	90 490,00 Kč

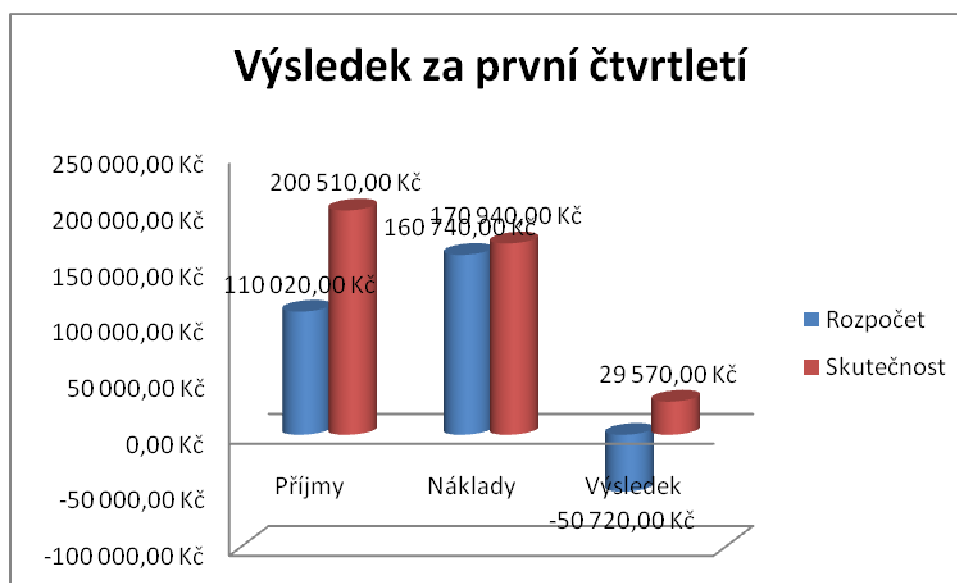
Zdroj: Ješinová, 2009.

Plánované a skutečné náklady v lednu jsou zcela shodné, což je dáno především tím, že se veškeré materiály a práce hostesek objednává vždy minimálně měsíc dopředu. Sestavený rozpočet odevzdávaný v prosinci loňského roku proto již mohl se všemi těmito výdaji počítat.

Naopak příjmy se díky prodeji reklamy jako „last minute“ nabídky zvýšily v lednu oproti předpokládanému o téměř deset tisíc korun.

Celkově bylo na marketing v prvním čtvrtletí uvolněno o deset tisíc korun více, než bylo plánováno. Prodej reklamy však překročil plánovaný rozpočet o devadesát tisíc korun, což vedlo k pozitivnímu výsledku za první čtvrtletí a k zisku oproti původně plánované ztrátě, jak ukazuje graf níže.

Graf 13.: Porovnání plánovaného a skutečného finančního výsledku za první čtvrtletí 2009



Zdroj: Ješínová, 2009.

Výše uvedené výsledky hodnotím velice rozporuplně. Dle prezentovaného počtu oslovených potenciálních klientů je možné považovat čtvrtletní kampaň za velmi zdařilou. Velice nepřesvědčivě však působí výsledky prodeje, které jsou oproti osloveným potenciálním klientům velice nízké.

Tento fakt může poukazovat na dvě skutečnosti – Holmes Place nemá schopné prodejce či kvalifikace potenciálních klientů není dostatečná.

V tomto případě je nezbytné nejprve definovat, která z možností je tím pravým důvodem neúspěchu a následně zřídit opatření na jejich odstranění, tedy v případě neefektivních prodejců najmout prodejce nové, řádně je vyškolit a především kontrolovat, či v případě nízké kvality oslovených klientů přeorientovat marketingové nástroje na jinou cílovou skupinu. V obou případech je zřejmé, že hlavním problémem je nepropojenost marketingu s prodejním oddělením, což je jeden ze zásadních problémů potlačující dosažení stanovených výsledků firmy.

Za úspěch lze považovat finanční přínos, kdy marketingové oddělení pouze nespotřebovává, ale naopak se aktivně podílí na generaci zisku. Navíc vhodné využití těchto zdrojů se může v budoucnu stát dalším ziskem.

5.6.3. Vyhodnocení měsíční kampaně

Pro hodnocení měsíční kampaně jsem zvolila kampaň březnovou.

Cílem této kampaně bylo oslovit 1000 žen ve věku 25 – 50 let se středně vyššími a vyššími příjmy, představit jim služby Holmes Place a přesvědčit je ke koupi některého z nabízených produktů.

V rámci tohoto zadání byl vytvořen plán na tři specifické akce pořádané pouze pro ženy. Jednalo se o:

- 1) *Mezinárodní den žen v Holmes Place*, kdy kterákoli žena po předchozí registraci měla možnost navštívit kterýkoli klub zdarma a využít veškeré členské služby.
- 2) *Woman Wellness Week*, určen pouze členkám klubů Holmes Place, kdy v rámci celého týdne od 21. do 25. března mohly ženy využívat i nadstandarní služby klubů jako například osobní trenéry, výživové poradenství, masáže, kosmetiku aj.
- 3) *Holmes Place Ladies party*, speciální večírek pro ženy pořádaný dne 25. března v prostorách Music klubu a baru Občanská plovárna. Cílem tohoto večírku bylo navázání neformálního vztahu se zákaznicemi a představení Holmes Place jako klubového členství.

Pro propagaci výše zmíněných akcí byly použity následující nástroje.

- Reklamní spot 20s v radiu Evropa 2 vysílaný vždy 7krát během dne s tzv. klouzavou opakovatelností. Sdělení reklamního spotu bylo spjato s pořádáním Mezinárodního dne žen, kdy se kterákoli žena po vyplnění dotazníku na webových stránkách mohla tohoto dne zdarma zúčastnit.
- Informace na webových stránkách s možností prokliku na jednotlivé partnery akce (Red Bull, časopis The Best Woman, spodní prádlo Etam, aj.) a s možností online registrace.
- Propagační materiály v klubu na nástěnkách, v šatních skříňkách, na obrazovkách v posilovně.
- Direct mail zaslaný všem členkám s možností prokliku na registraci.

Vybrané vizuály jednotlivých propagačních materiálů přikládám v příloze 5.

Počet přihlášených žen a těch, které skutečně dorazily na pořádané akce uvádím v tabulce č. 16.

Tab.16.: Výkaz návštěvnosti akcí pro ženy

Akce	Registrováno	Skutečně přišlo	Úspěšnost
Mezinárodní den žen	746	310	43,32%
Woman Wellness Week	1011	265	26,21%
Holmes Place Ladies Party	758	402	53,03%
Celkem	2515	977	40,85%

Zdroj: Ješínová, 2009.

Z této tabulky vyplývá, že cíle představit tisíci ženám společnost Holmes Place se nepodařilo. Jedním z hlavních důvodů byla především nízká úspěšnost Woman Wellness Week, která přestože představovala týdenní otevření klubů pro ženy, dovedla do klubů méně lidí, než se tomu podařilo u Mezinárodního dne žen.

Jednou ze spekulativních možností tohoto neúspěchu byl i špatný monitoring a nedostatečné soustředění managementu na celotýdenní akci.

Vedle výsledků návštěvnosti těchto akcí jsou však velmi důležité i finanční přínosy, které dokládám v tabulkách dále.

Tab. 17.: Výsledky Mezinárodního dne žen

Mezinárodní den žen	Prodej				Celkem
	Členství	Předplacená karta	Osobní trénink	Balíček studiových hodin	
Prodej celkem	13	44	6	11	74
Prodej v Kč	178 300,00 Kč	38 800,00 Kč	25 800,00 Kč	3 300,00 Kč	246 200,00 Kč

Zdroj: Ješínová, 2009.

Tabulka č. 17 vykazuje výsledky dosažené během jednoho dne ve všech klubech Holmes Place. Tento výsledek se dá považovat za velmi pozitivní, protože se jedná o nové klienty, kteří se stávají budoucími možnými příjmy společnosti.

Tab. 18.: Výsledky Woman Wellness Week

Woman Wellness Week	Prodej				Celkem
	Členství	Předplacená karta	Osobní trénink	Balíčky studiových hodin	
Prodej celkem	17	86	9	33	145
Prodej v Kč	255 000,00 Kč	72 700,00 Kč	38 700,00 Kč	9 900,00 Kč	376 300 Kč

Zdroj: Ješínová, 2009.

Jak ukazuje výše uvedená tabulka během celé týdenní kampaně bylo prodáno 145 služeb Holmes Place v celkové hodnotě 376 300 Kč. Přestože tento výsledek se dá považovat za pozitivní, velmi negativně hodnotím množství předplacených karet, které se v roce 2009 snažíme eliminovat. Naopak vyšší množství prodaných osobních tréninků by bylo velmi příznivou informací související se zvýšením prodeje současným klientkám.

Finanční výsledky Holmes Place Ladies Party zde neuvádím, protože se nejednalo o prodejní akci. Přesto se tento večírek stal i z finančního pohledu velmi úspěšný a to především proto, že byly veškeré náklady v hodnotě 360 590 Kč hrazeny sponzory akce.

Březnovou kampaň hodnotím jako velice zdařilou a to zejména díky pestrosti a širokému zásahu. Holmes Place se díky své Ladies party dostalo do sedmi bulvárních magazínů, kde byly vyfoceny celebrity, jež se účastnily této akce. Všechny tři akce představily nejen širokou nabídku služeb Holmes Place, ale především také filosofii klubů, která se opírá o osobní přístup a přátelskou atmosféru.

6. Závěry a doporučení

Vzhledem k tomu, že se tato práce opírá o skutečnou praxi, ve svých závěrech a doporučeních shrnuji své vlastní poznatky o společnosti. Přestože jsem se na tvorbě marketingového plánu i jeho implementaci a realizaci podílela z více než 50%, nacházím na práci mnoho okamžiků, které stojí za přehodnocení a zlepšení.

Velmi kladně hodnotím zavedení marketingového oddělení do prostředí Holmes Place. Jak již bylo napsáno výše, marketing byl do roku 2007 realizován pouze interně a po převzetí klubů Factory Pro navíc došlo ke sjednocení klubů s naprosto odlišnou strukturou, vedením i cíli. Potřeba zavedení jednotného marketingu se tak stala velmi významnou, ale i těžko zodpověditelnou otázkou. V současné situaci se dá marketingové oddělení považovat za právoplatnou část společnosti, která se podílí na nejvyšších rozhodnutích.

Jako méně úspěšnou považuji implementaci marketingového plánu do prostředí klubů Holmes Place. Přestože se veškeré kampaně zrealizovaly a cílů stanovených pro marketingové oddělení bylo dosaženo, stále je mezi představou hlavního vedení Holmes Place o realizaci marketingových aktivit a její skutečnou podobou v rámci operační stránky výrazná nesouhra.

Dle mých osobních poznatků společnosti v první řadě navrhuji představení marketingu všem zaměstnancům, kteří jsou z větší či menší části zodpovědní za výsledky společnosti, coby oboru a nedílné součásti obchodu. Během mého působení jsem dospěla k názoru, že většina zaměstnanců i na vyšších pozicích společnosti vnímá marketing jen jako okrajovou a ne zcela zásadní součást jejich obchodní činnosti. Pod souslovím „marketingová podpora“ si většina z nich představí umístění reklamy v prostorách klubu či mimo něj nebo naopak samovolné navýšení počtu zákazníků bez jakéhokoli dalšího úsilí. Věřím, že školení, které by představilo činnost marketingu a jeho přínos pro společnost, by velice usnadnilo spolupráci mezi jednotlivými odděleními a vysvětlilo jeho nutnost.

V návaznosti na zavedení a pochopení marketingu bych doporučila společnosti Holmes Place zrealizovat průzkum trhu, který by ověřil velikost potenciální skupiny zákazníků a vyhodnotil známost značky v českém prostředí. Na základě těchto informací by měla společnost přehodnotit své stanovené cíle a zejména způsob jejich dosažení. Vzhledem k tomu, že se marketingová strategie klubů Holmes Place opírá v současné chvíli o

celosvětovou strategii Holmes Place zavedenou vedením v Izraeli, je velmi pravděpodobné, že stanovených cílů nebude možné v českém prostředí dosáhnout. Znalost trhu a potřeb jeho zákazníků by proto měla být jedním z prvních a zásadních předpokladů pro tvorbu marketingového plánu pro další období.

V rámci následné kontroly úspěšnosti stanovených cílů považuji připravené kontrolní mechanismy a procesy za velmi zdařilé. Pravidelnost i intervaly, v jakých dochází k průběžnému hodnocení, shledávám optimálními. Za nedostatečné považuji skutečný kontrolní proces související s vedením jednotlivých manažerů a kontrolou jejich práce. V praxi bohužel i velmi dobře připravený report, který není dostatečně dobře kontrolován pozbývá své funkce.

Celkově bych proces vývoje společnosti Holmes Place v oblasti marketingu hodnotila jako jev pozitivní s tendencí se dále vyvíjet. Nad rámec již zmíněných doporučení bych za velmi pozitivní krok kupředu považovala vyšší rozpočet určený na marketingové aktivity a tím širší možnosti v oblastech reklamy i podpory prodeje.

Za úspěch této práce považuji především implementaci samotného plánu pro rok 2009 do reality, což bylo jejím cílem, a možnost aktivně se spolupodílet na jednotlivých marketingových aktivitách.

Výsledky prvního čtvrtletí považuji vzhledem k nově působícímu marketingovému oddělení za uspokojivé s možností dále se rozvíjet.

Společnost Holmes Place v České republice i její vedení v Izraeli hodnotí zavedení marketingového oddělení a jeho činnost za velmi přínosnou a do budoucna nepostradatelnou. Je mi proto velkým osobním potěšením být součástí nového, avšak velmi dynamicky se rozvíjejícího projektu.

7. Seznam použitých zdrojů

7.1. Použitá literatura a internetové zdroje

1. **FORET, Miroslav.** *Marketing pro začátečníky.* Brno : Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.
2. **KOTLER, Philip.** *Marketing v otázkách a odpovědích.* Brno : Vydavatelství a nakladatelství CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.
3. **CANNON, Tom a SHAW, Susan.** *Svět obchodu.* Brno : Longman, 1992. ISBN 80-85318-03-2.
4. **HARVEY, M.** *Readings in Strategic Management Accountancy and Marketing.* místo neznámé : The Charter Institute of Management Accountants, 1997. ISBN 1-85971- 238-X.
5. **KOTLER, Philip.** *Marketing, Management:analýza, plánování, využití,kontrola.* Praha : Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
6. **LEADER, W.G. a KYRITSIS, N.** *Marketing in Practice.* Leckhampton : Stanley Thornes Publishers Ltd, 1990. ISBN 0-7487-0512-0.
7. **RICHARDSON, Bill a RICHARDSON, Roy.** *Business Planning Second Edition.* London : Pitman Publishing, 1992. ISBN 0-273-03720-X.
8. **VYSEKALOVÁ, Jitka.** *Psychologie reklamy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.
9. **KOTLER, Philip.** *Marketing Management (10. rozšířené vydání).* Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001. ISBN 80-247-0016-6.
10. **KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary.** *Marketing.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.
11. **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing Management (12. vydání).* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
12. **KOTLER, Philip, a další.** *Moderní marketing (4. evropské vydání).* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

13. **SOLOMON, Michael R., MARSCHALL, Greg W. a STUART, Elnora W.** *Marketing očima světových marketing manažerů.* Brno : Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1273-X.
14. **KALKA, Jochen a ALGAYER, Florian.** *Marketing podle cílových skupin.* Brno : Computer press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1617-3.
15. **BOUČKOVÁ, Jana a kol.** *Marketing.* Praha : C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
16. **WESTWOOD, John.** *Jak sestavit marketingový plán.* Praha : Grada Publishing, a.s., 1998. ISBN 80-7169-542-4.
17. **FORET, Miroslav.** *Marketingová komunikace.* Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
18. **HESKOVÁ, Marie.** *Marketingová komunikace součást marketingového mixu.* Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0176-7.
19. **SMITH, Paul.** *Moderní marketing.* Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
20. **ČÁSLAVOVÁ, Eva.** *Management sportu.* Praha : East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
21. **FORET, Miroslav.** *Marketingová komunikace.* Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
22. **DE PEPLSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie a VAN DEN BERGH, Joeri.** *Marketingová komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
23. **HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita a ŠKAPOVÁ, Hana.** *Strategie firemní komunikace.* Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
24. **KOTLER, Philip.** *Marketing od A do Z - Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.* Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-247-0016-6.
25. **NAGYOVÁ, Jana.** *Marketingová komunikace není pouze reklama.* Praha : Vox, 1999. ISBN 80-86324-00-1.
26. Holmes Place. [Online] [Citace: 17. květen 2009.] www.holmesplace.cz.
27. Balance club Brumlovka. [Online] [Citace: 17. Květen 2009.] www.balanceclub.cz.
28. Welcome - Volcano Health Club. [Online] [Citace: 17. Květen 2009.] www.volcanohealthclub.cz.
29. World Class - Fitness Center. [Online] [Citace: 17. Květen 2009.] www.worldclass.cz.

7.2 Jiné zdroje

30. *Osobní rozhovor* – Ing. Petr Malecha. 2009.
31. *Osobní rozhovor* – Holmes Place Czech Republic, s.r.o.: Sean Turner, Marketing and Sales Director for Eastern Europe. 2009.
32. *Osobní rozhovor* – Holmes Place Czech Republic, s.r.o.: Neil Burton, COO. 2009.
33. *Osobní rozhovor* – Holmes Place, s.r.o.: Niv Harel, Marketing Director. 2009.
34. *Osobní rozhovor* – Holmes Place Czech Republic, s.r.o.: Jitka Schönfeldová, HR Coordinator. 2009.
35. *Osobní rozhovor* – Holmes Place Czech Republic, s.r.o.: Jiří Jung, Financial Controller. 2009.
36. *Osobní rozhovor* – Holmes Place Czech Republic, s.r.o.: Miron Ilinčev, Operations manager. 2009.
37. *Osobní rozhovor* – Holmes Place Czech Republic, s.r.o.: Linda Nepožitková, Club manager Holmes Place Energy Smíchov. 2009.
38. *Osobní rozhovor* – Holmes Place Czech Republic, s.r.o.: Ivana Flisníková, Club manager Holmes Place Premium Anděl. 2009.
39. *Osobní rozhovor* – Holmes Place Czech Republic, s.r.o.: Tomáš Slavětínský, Club manager Holmes Place Energy Černý Most. 2009.
40. *Osobní rozhovor* – Power Plate Czech Republic, s.r.o.: Ivana Fišerová, Sales manager. 2009.

8. Seznam příloh

Příloha 1: Denní report klubů Holmes Place	115
Příloha 2: Vysvětlivky k dennímu reportu klubů Holmes Place	116
Příloha 3: Denní report Call centra	118
Příloha 4: Týdenní report call centra	120
Příloha 5: Měsíční marketingový report	122
Příloha 6: Vizuály propagačních materiálů k březnové kampani	125

9. Seznam obrázků

Obr. 1.: Fáze strategického plánování	16
Obr. 2.: Realizace strategického plánování a kontrolní procesy	16
Obr. 3.: Příklad modelu GE	29
Obr.4: Marketingový informační systém	30
Obr. 5.: Maslowova pyramida lidských potřeb	33
Obr. 6.: Pět výrobních úrovní	37
Obr. 7.: Životní cyklus produktu	39
Obr.8.: Proces stanovení ceny produktu	41
Obr.9.: Distribuční síť Holmes Place v Praze	76
Obr. 10.: Schéma procesu podpory prodeje pro rok 2009	84
Obr. 11.: Současná struktura prodejního týmu	88
Obr. 12.: Navržená struktura prodejního oddělení	89

10. Seznam grafů

Graf 1.: Délka využívání služeb Holmes Place jeho členy	54
Graf 2.: Počet návštěv klubů Holmes Place jedním klientem za týden	54
Graf 3.: Důvod návštěvy klubů Holmes Place jeho členy (možné 3 odpovědi)	55
Graf 4.: Důvody k odložení návštěvy klubů Holmes Place (možné 3 odpovědi).	56
Graf 5.: Výše ceny vnímaná klientem	57
Graf 6.: Zdroj nových členů Holmes Place.	57
Graf 7.: Zdroje využívané klienty k získávání aktuálních informací o Holmes Place	58
Graf 8.: Oslovení potenciální klienti za první čtvrtletí roku 2009	97
Graf 9.: Počet propagačních akcí za první čtvrtletí 2009	98
Graf 10.: Průměrné navýšení databáze za první čtvrtletí 2009.	99
Graf 11.: Průměrné náklady na rozšíření databáze o jednoho potenciálního klienta za první čtvrtletí 2009.	99
Graf 12.: Úspěšnost prodeje za první čtvrtletí 2009	100
Graf 13.: Porovnání plánovaného a skutečného finančního výsledku za první čtvrtletí 2009	102

11. Seznam tabulek

Tab. 1: Obsah marketingového plánu	20
Tab. 2.: Seznam nabízených služeb Holmes Place	53
Tab. 3.: SWOT analýza	64
Tab. 4.:Segmentace zákazníků	67
Tab. 5.: Popis nabízených produktů	71
Tab. 6.: Popis produktů nabízených v rámci projektu Fit4Business.	74
Tab. 7.: Distribuční místa Holmes Place	77
Tab. 8.: Sekundární distribuční místa Holmes Place	78
Tab. 9.: Ceny vybraných produktů v jednotlivých klubech Holmes Place	79
Tab. 10.: Plán komunikačního mixu pro rok 2009	80
Tab. 11.: Reklamní plán pro rok 2009	83
Tab. 12.: Fáze podpory prodeje	86
Tab. 13.: Akční plán pro rok 2009	89
Tab. 14.: Rozpočet pro rok 2009	92
Tab. 15.: Finanční výsledek prvního čtvrtletí 2009.	101
Tab. 16.: Výkaz návštěvnosti akcí pro ženy	104
Tab. 17: Výsledky Mezinárodního dne žen	104
Tab. 18.: Výsledky Woman Wellness Week	105

12. Přílohy

Příloha 1: Denní report klubů Holmes Place

			Denní statistika																																	
		Celkem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Telefonní hovory	Počet prac. Hodin	0																																		
	Telef. Hovory	0																																		
	Dohodnuté schůzky	0																																		
	%	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#				
	Příchozí hovory	0																																		
	Dohodnuté schůzky	0																																		
Sjednané schůzky	%	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#				
	Úspěšnost schůzek	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#				
	Uskutečněné schůzky	0																																		
	Prodej	0																																		
	%	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#				
	Příchozí klient	0																																		
	Prodej	0																																		
	%	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#				
	Prodej celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Nová členství	0																																		
	Obnovená členství	0																																		
	Předplacené karty	0																																		
	Registrační poplatek (Kč)	0																																		
	Členství (Kč)	0																																		
	Prodej/hodinu	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#			
	Doporučení p.k. z prodeje	0																																		
	%	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#			
	Osobní trénink z prodeje	0																																		
	%	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#			
Klientský servis	7denní hovor	0																																		
	Doporučení p.klienti	0																																		
	%	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#				
	30denní hovor	0																																		
	Doporučení p.klienti	0																																		
	%	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#				
Vlastní získávání počen. klientů	Hosté členů	0																																		
	Podpora prodeje	0																																		
	Klubové aktivity	0																																		
	Interní	0																																		
	Firmní p. klienti	0																																		
	Celkem vlastní p. klienti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Celkem p. klienti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
P. klient/prodej	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#				
Hovor/směna	#DIV/0!	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#																					

Zdroj: Ješinová, 2009.

Příloha 2: Vysvětlivky k dennímu reportu klubů Holmes Place

Položka		Vysvětlivky	Optimální denní hodnota/Klub
Telefonní hovory	Počet prac. hodin	Počet pracovních hodin všech prodejců denně.	18
	Telef. Hovory	Počet telefonních hovorů uskutečněných všemi prodejci za jeden den.	180
	Dohodnuté schůzky	Počet dohodnutých schůzek s potenciálními klienty na základě výše uvedeného počtu telefonních hovorů.	54
	%	Procento úspěšnosti dohodnutí schůzky (Telefonický hovor/Dohodnuté schůzky).	30%
	Příchozí hovory	Počet příchozích hovorů do klubu ze strany potenciálních klientů.	10
	Dohodnuté schůzky	Počet dohodnutých schůzek s potenciálními klienty na základě výše uvedeného počtu příchozích hovorů.	5
	%	Procento úspěšnosti dohodnutí schůzky (Příchozí hovor/Dohodnuté schůzky).	50%
Sjednané schůzky	Úspěšnost schůzek	Procento úspěšnosti uskutečnění schůzky (Uskutečněné schůzky/Dohodnuté schůzky).	75%
	Uskutečněné schůzky	Počet uskutečněných schůzek z předem dohodnutých.	40
	Prodej	Počet prodaných členství či předplacených karet na uskutečněných schůzkách.	20
	%	Procento úspěšnosti prodeje při uskutečněných schůzkách.	50%
	Příchozí klient	Počet potenciálních klientů, kteří přišli do klubu za den.	10
	Prodej	Počet prodaných členství či předplacených karet potenciálním klientům, kteří přišli.	5
	%	Procento úspěšnosti prodeje potenciálním klientům, kteří přišli (Příchozí klient/Prodej).	50%
	Prodej celkem	Počet všech prodejů uskutečněných za jeden den.	25
	Nová členství	Z toho počet nových členství za den.	5
	Obnovená členství	počet obnovených členství za den.	8
	Předplacené karty	počet předplacených karet za den.	12
	Registrační poplatek (Kč)	Celková částka přijatá z registračních poplatků nových klientů za den.	6 000 Kč
	Členství (Kč)	Celková částka přijatá z členství nových a obnovujících klientů za den.	234 000 Kč
	Prodej/hodinu	Počet prodejů za hodinu (Prodej celkem/Počet prac. hodin)	1,4
	Doporučení p.k. z prodeje	Počet potenciálních klientů doporučených novými členy při uzavření prodeje.	25
	%	Procento úspěšnosti získání potenciálních klientů od nových členů při uzavření prodeje (Prodej celkem/Doporučení p.k. z prodeje).	50%
	Osobní trénink z prodeje	Počet zakoupených osobních tréninků při uzavření prodeje.	5
	%	Procento úspěšnosti prodaných tréninků při uzavření prodeje (Prodej celkem/Osobní trénink z prodeje).	20%

Klientský servis	7denní hovor	Telefonický kontakt nového klienta po 7 dnech jeho členství - průzkum spokojenosti.	25
	Doporučení p.klienti	Počet potenciálních klientů získaných na základě 7denního hovoru.	25
	%	Procento úspěšnosti získaných potenciálních klientů na základě 7denního hovoru.	50%
	30denní hovor	Telefonický kontakt nového klienta po 30 dnech jeho členství - průzkum spokojenosti.	25
	Doporučení p.klienti	Počet potenciálních klientů získaných na základě 30denního hovoru.	25
	%	Procento úspěšnosti získaných potenciálních klientů na základě 30denního hovoru.	50%
Vlastní získávání poten. klientů	Hosté členů	Počet potenciálních klientů příchozích v doprovodu člena Holmes Place za den.	5
	Podpora prodeje	Počet potenciálních klientů získaných z akcí na podporu prodeje za den.	25
	Klubové aktivity	Počet potenciálních klientů získaných na základě komunikace se členy v klubu a klubových aktivit.	10
	Internet	Počet potenciálních klientů získaných skrze internetové kampaně za den.	20
	Firmní p. klienti	Počet potenciálních klientů získaných skrze firemní nabídku Holmes Place za den.	5
	Celkem vlastní p. klienti	Počet potenciálních klientů získaných vlastní iniciativou klubu (5 výše uvedených položek).	65
	Celkem p. klienti	Počet potenciálních klientů získaných celkem za den (Celkem vlastní p.klienti + Příchozí hovory + Příchozí klienti).	85
P. klient/prodej		Úspěšnost prodeje (Celkem p. klienti/Prodej celkem)	30%
Hovor/směna		Počet telefonních hovorů uskutečněných všemi prodejci za směnu (Telefonní hovory/Počet pracovních hodin*6)	60

Zdroj: Ješínová, 2009

Příloha 3: Denní report Call centra

DENNÍ REPORT CALL CENTRA				
Datum				
Odpovědná osoba	Tereza Ješinová			
Počet odpracovaných hodin call centra		Počet dnů stanovených za měsíc	20	0,00%
MĚSÍČNÍ STATISTIKA DO DNEŠNÍHO DNE				
Cíl na uskutečněné hovory	3547	Měsíční cíl pro dohodnuté schůzky	709	
Skutečně uskutečněné hovory		Skutečně dohodnuté schůzky		
Cíl na doposud uskutečněné hovory	0,00%	Cíl na doposud sjednané schůzky	0,00%	
Skutečně doposud uskutečněné hovory	0,00%	Skutečně doposud sjednané schůzky	0,00%	
Cíl na doposud uskutečněné hovory	0	Skutečnost		#DIV/0!
Cíl na doposud dohodnuté schůzky	0	Skutečnost		#DIV/0!
DENNÍ STATISTIKA				
Datum				
Pracovní doba				
Počet pracovních hodin				
Jména telefonních operátorů				
Zdroj obvolávaných kontaktů				
STATISTIKA TELEFONNÍCH OPERÁTORŮ				
Jméno			Supervizor	Celkem
Počet uskutečněných hovorů				0
Počet nezvednutých telefonátů				0
Počet zvednutých telefonátů				0
Počet dohodnutých schůzek				0
Zvednuté telefony/dohodnuté schůzky				#DIV/0!
Nezvednuté telefony/uskutečněné hovory				#DIV/0!
Cíl pro uskutečněné hovory	60	60	45	165
Procento úspěšnosti dosažení cíle	0	0	0	0
Cíl pro dohodnuté schůzky	12	12	9	33
Procento úspěšnosti dosažení cíle	0	0	0	0
STATISTIKA DŮVODŮ NEZÁJMU O SCHŮZKU				
Nemá zájem o osobní schůzku		Místo pro graf		
Nechce se zavázat ke schůzce				
Nezajímá ho Holmes Place				

Nemá čas				
Prázdniny				
Návštěva klubu již proběhla				
Zavolat později				
Nemá přítele, se kterým by přišel/a				
Člen jiného klubu				
Celkem	0			
STATISTIKA NÁKLADŮ				
Jméno			Supervizor	Celkem
Hodinová mzda	0	0	0	0
Bonus	NEPRAVDA	NEPRAVDA	NEPRAVDA	0
Celkem	0	0	0	0
STATISTIKA NÁKLADŮ NA DOHODNUTOU SCHŮZKU				
Jméno			Supervizor	Průměr
Cíl na náklady/schůzku	27 Kč	27 Kč	35 Kč	30 Kč
Skutečné náklady/schůzku	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rozdíl	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Zdroj: Ješínová, 2009.

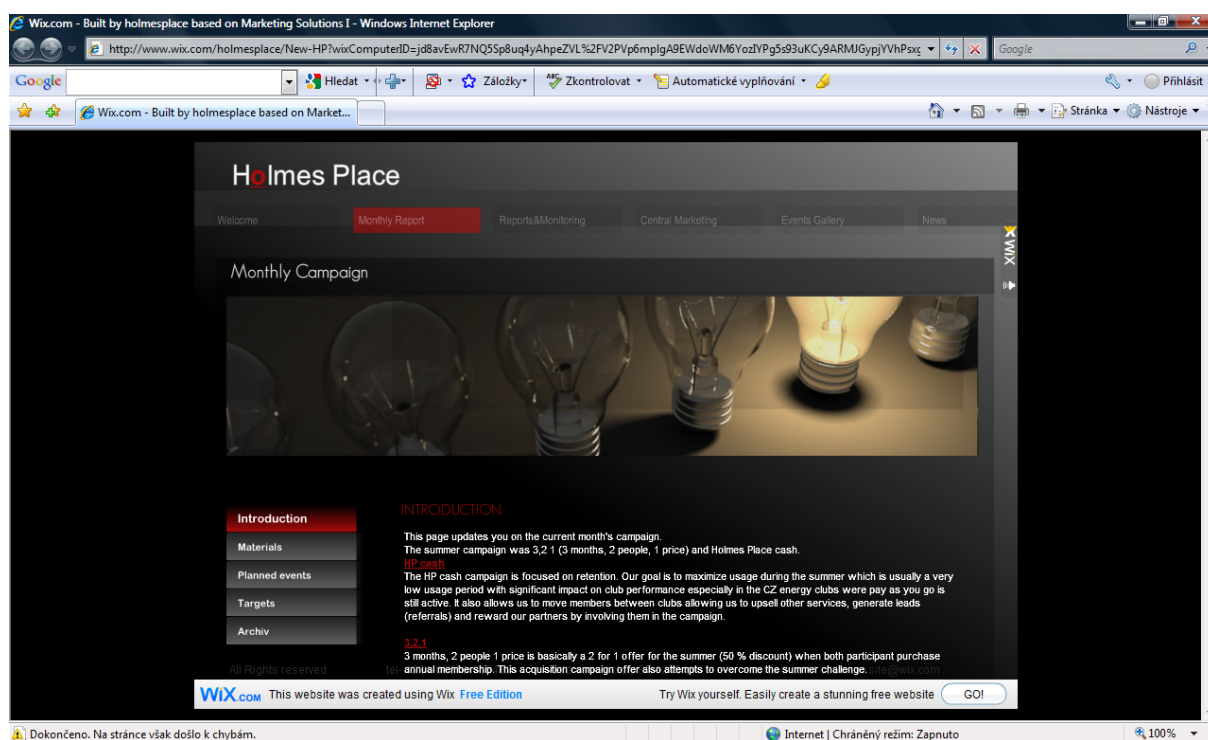
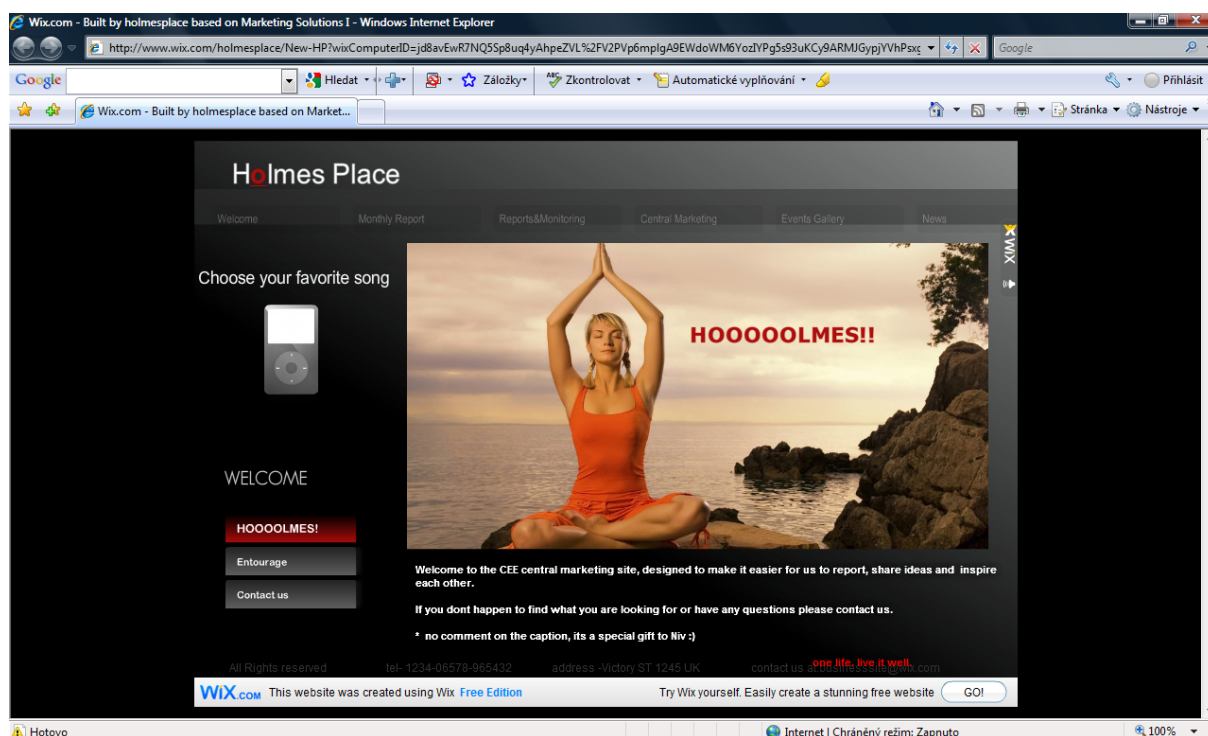
Příloha 4: Týdenní report call centra

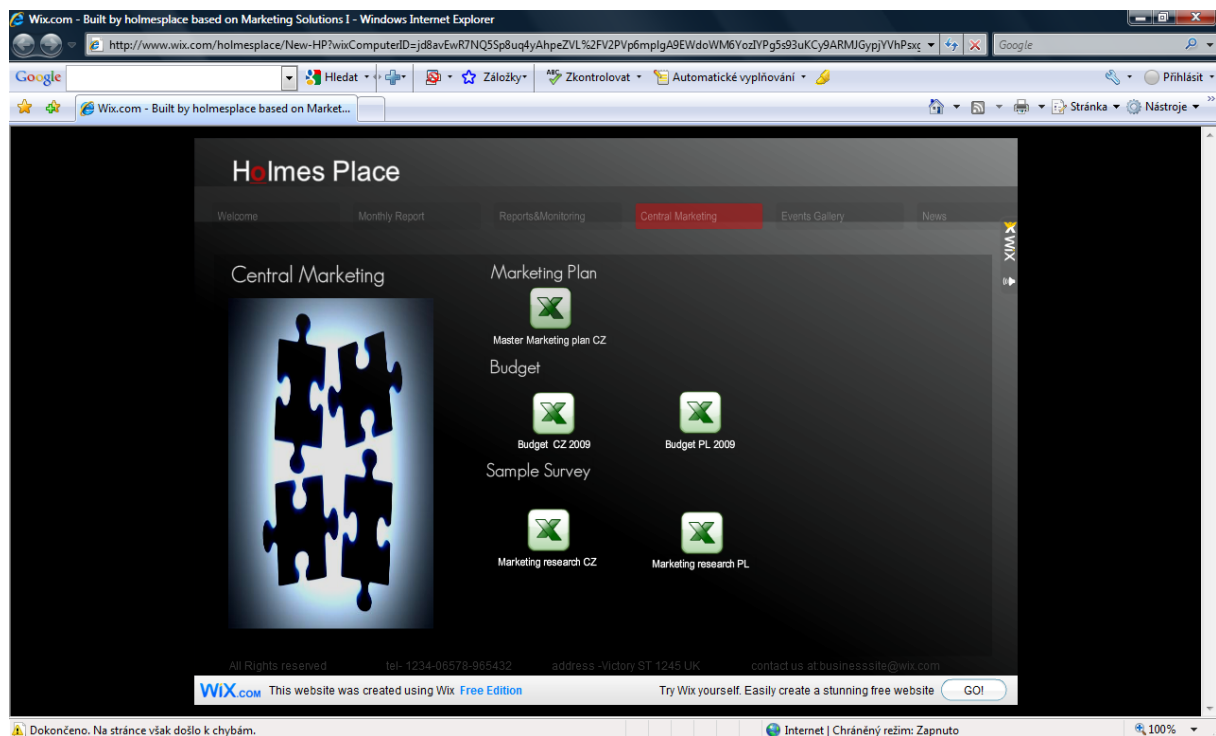
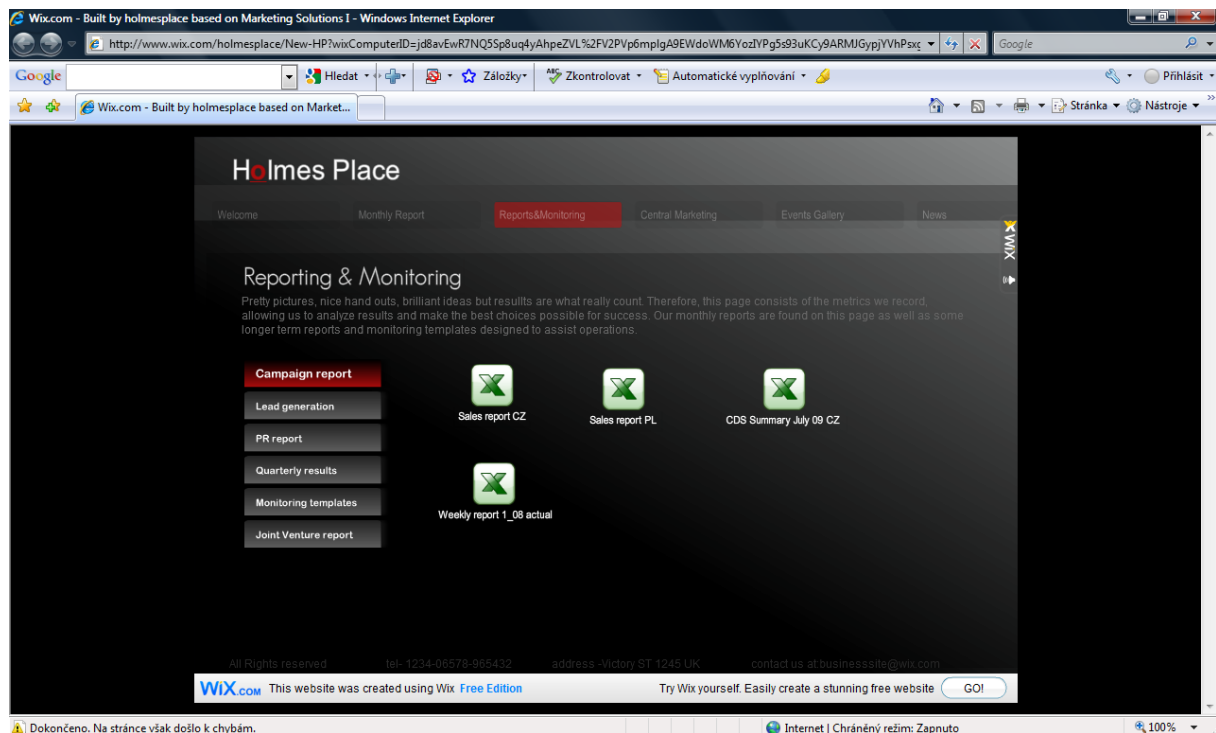
TÝDENNÍ REPORT CALL CENTRA								
Datum								
Zodpovědná osoba		Tereza Ješinová						
TÝDENNÍ PŘEHLED								
Týdenní cíl na uskutečněné hovory	887	Týdenní cíl na dohodnuté schůzky	177					
Skutečně uskutečněné hovory		Skutečně dohodnuté schůzky						
Cílové procento úspěšnosti za týden	25,00%	Cílové procento úspěšnosti za týden	25,00%					
Skutečné procento úspěšnosti za týden	0,00%	Skutečné procento úspěšnosti za týden	0,00%					
DENNÍ STATISTIKA								
Den	Po	Út	St	Čt	Pá	Celkem		
Počet pracovních hodin						0		
Počet uskutečněných hovorů						0		
Nezvednuté telefonáty						0		
Zvednuté telefonáty						0		
Dohodnuté schůzky						0		
Počet dohodnutých schůzek/hod						#DIV/0!		
Čas nutný k vyřízení hovoru						#DIV/0!		
Zvednuté telefonáty/schůzky						#DIV/0!		
Nezvednuté telefonáty/uskutečněné hovory						#DIV/0!		
Cíl pro uskutečněné hovory	177	177	177	177	177	885		
Procento dosažení stanoveného cíle						#DIV/0!		
Cíl pro dohodnuté schůzky	36	36	36	36	36	180		
Procento dosažení stanoveného cíle						#DIV/0!		
STATISTIKA USKUTEČNĚNÍ SCHŮZEK A PRODEJŮ								
Den	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Celkem
Dohodnuté schůzky								0
Uskutečněné schůzky								0
Dohodnuté schůzky/Uskutečněné schůzky			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Prodej								0
Uskutečněné schůzky/Prodej			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Dohodnuté schůzky/Prodej			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
STATISTIKA NÁKLADŮ								
Den	Po	Út	St	Čt	Pá	Celkem		
Odměna za odpracované hodiny						0,00 Kč		
Bonus						0,00 Kč		
Celkové náklady	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč		
Dohodnuté schůzky						0		
Náklady/dohodnutou schůzku	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		

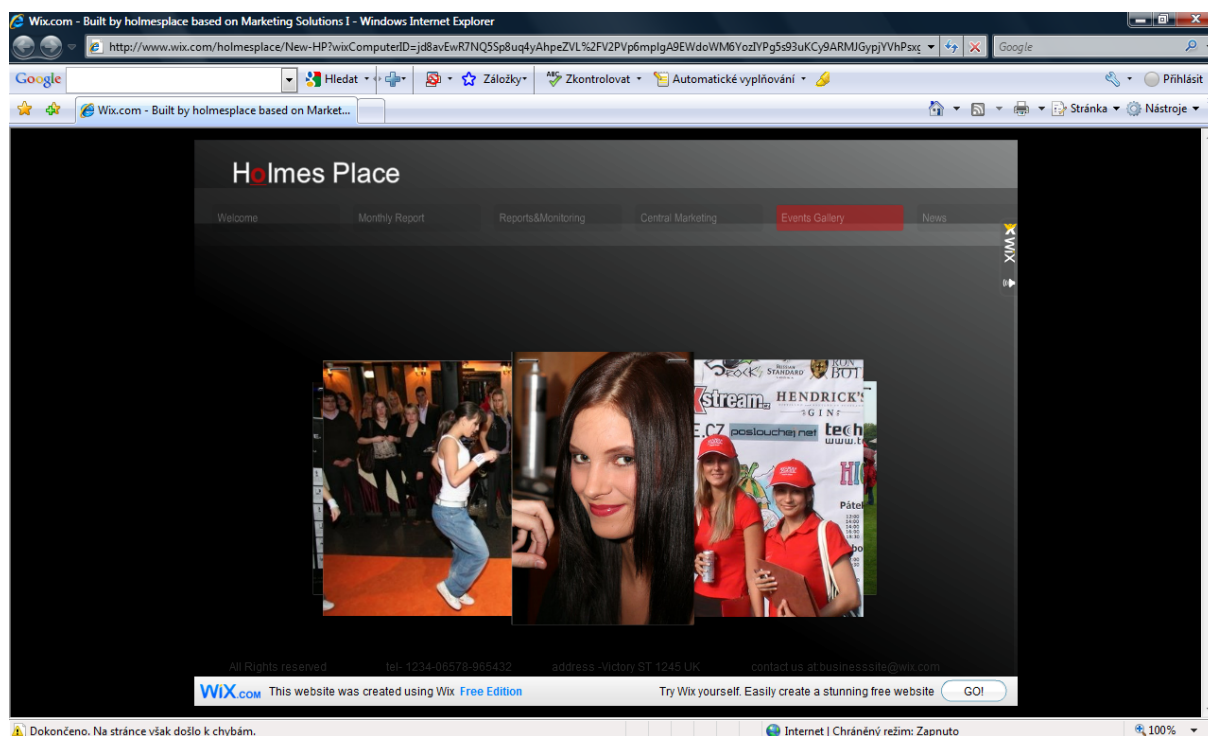
STATISTIKA KLUBŮ								
	Počet prodejců	Dohod. Schůzky	Uskut. Schůzky	Dohod./Uskut.	Prodej	Uskut.s./Prodej	Dohod.s./Prodej	Prodej/Prodejce
Anděl				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Smíchov				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Karlín				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Černý Most				#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Celkem	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Zdroj: Ješínová, 2009.

Příloha 5: Měsíční marketingový report







Zdroj: 27

Příloha 6: Vizuály propagačních materiálů k březnové kampani



Plakát A3, zdroj: Ješinová, 2009



Plakát A3, zdroj: Ješinová, 2009



move well
ladies' day

**HOLMES
PLACE**

**29.3. 2009 | Holmes Place
Premium**

Osobní trénink | Personal training
Speciální studiové lekce | Special studio classes
Kardio lekce | Cardio lessons
Power Plate trénink | Power Plate training

* Free entry for ladies. Registration on reception or on www.holmesplace.cz
* Vstup zdarma po registraci na recepci nebo na www.holmesplace.cz

one life. live it well.

Plakát A3, zdroj: Ješinová 2009

Zdroj: Ješinová, 2009.



2x2m banner, zdroj: Ješinová, 2009